



WoonZorgcentra Haaglanden
WZH JAARDOCUMENT 2025

Voorwoord

Het afgelopen jaar heeft ons nadrukkelijk uitgedaagd om niet alleen terug te kijken, maar vooral vooruit te denken. In een tijd van veranderende maatschappelijke omstandigheden hebben wij de verantwoordelijkheid om de zorg van morgen opnieuw tegen het licht gehouden. Daarbij is het uitgangspunt versterkt dat duurzame zorg niet losstaat van de gemeenschap waarin zij wordt georganiseerd.

Het verder ontwikkelen van het werken aan het 'verpleeghuis' van de toekomst en het betrekken van de wijk hierin mede door het versterken van gemeenschap denken, vormen daarom een belangrijk fundament onder de koers: Samen dichtbij! Deze koers vraagt om een passende topstructuur die ruimte biedt aan lokaal eigenaarschap, professionele autonomie en heldere bestuurlijke kaders. Vanuit deze inrichting werken wij gericht aan een toekomstbestendige organisatie, waarin samenhang, wendbaarheid en publieke waarde centraal staan.

Tegelijkertijd werden wij geconfronteerd met een dalende productie. Dit gaf aanleiding tot herbezinning op processen, capaciteit en toekomstperspectief. Een van de meest impactvolle besluiten was de sluiting van WZH Carel van den Oever. Dit markeert het einde van een periode en heeft grote gevolgen gehad voor betrokken cliënten en hun naasten, medewerkers en vrijwilligers. Wij zijn ons zeer bewust van deze impact en spreken onze waardering uit voor ieders inzet, betrokkenheid en professionaliteit in deze.

Dit jaardocument en het ingevoegde kwaliteitsbeeld geeft inzicht in de ontwikkelingen, resultaten en gemaakte keuzes. Het vormt daarmee niet alleen een verantwoording over het afgelopen jaar, maar ook een basis voor de koers die wij in de komende periode willen varen.

Trots zijn wij op de medewerkers die werken bij WZH en zich dagelijks met hart en ziel inzetten. Zij maken het verschil iedere dag weer. De medewerkers zijn het kloppend hart van de organisatie. Achter iedere taak, planning en handeling schuilt een waardevol moment voor de bewoners van WZH. Wij doen het vóór en mét de mensen die hier wonen. Samen zorgen wij ervoor dat zij zich gezien, gehoord en gekoesterd voelen. Bedankt dat jullie dit elke dag weer waarmaken!

Marco de Bruin en Anne Kroezen
Bestuurders WZH

Uitgangspunten van de verslaglegging

Het jaardocument geeft verplichte informatie vanuit de jaarverantwoording aanbieders zorg 2025. Het kwaliteitsbeeld 2025-2026 is onderdeel van het jaardocument. Daarnaast bevat het aanvullende informatie over WoonZorgcentra Haaglanden (WZH).

Dit jaardocument geeft de gegevens over WZH zoveel mogelijk weer op geconsolideerd en concernniveau. In de jaarrekening is dit steeds het geval. Als de jaarverantwoording voor zorgaanbieders daar expliciet om vraagt, wordt de informatie in dit jaardocument op locatieniveau weergegeven. Het jaardocument doet verslag over de periode 1 januari tot en met 31 december 2025.

Inhoud

1. Bestuurs- en kwaliteitsbeleid	5
A. Profiel	6
B. Bestuur, bedrijfsvoering, medezeggenschap	9
C. Kwaliteitsbeeld	28
2. Verslag Raad van toezicht	51
3. Jaarrekening	57
3.1 Jaarrekening	58
3.2 Overige gegevens	90

Tabel algemene identificatiegegevens

Naam rechtspersoon	Stichting WoonZorgcentra Haaglanden (WZH)
Adres	Polanenhof 497
Postcode	2548 MP
Plaats	Den Haag
Telefoonnummer	070 756 1000
Identificatienummer	NZa 650-8233
Inschrijfnummer Kamer van Koophandel	411 511 88
E-mailadres	info@wzh.nl
Website	wzh.nl



Deel 1

Bestuurs- en kwaliteitsbeleid

1A Profiel

1A.1 Structuur van de organisatie

WZH is een stichting met een tweehoofdige raad van bestuur. De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken van de organisatie. De structuur, de uitwerking van bevoegdheden en de doelstellingen voor de raad van toezicht en het bestuur zijn vastgelegd in statuten en reglementen.

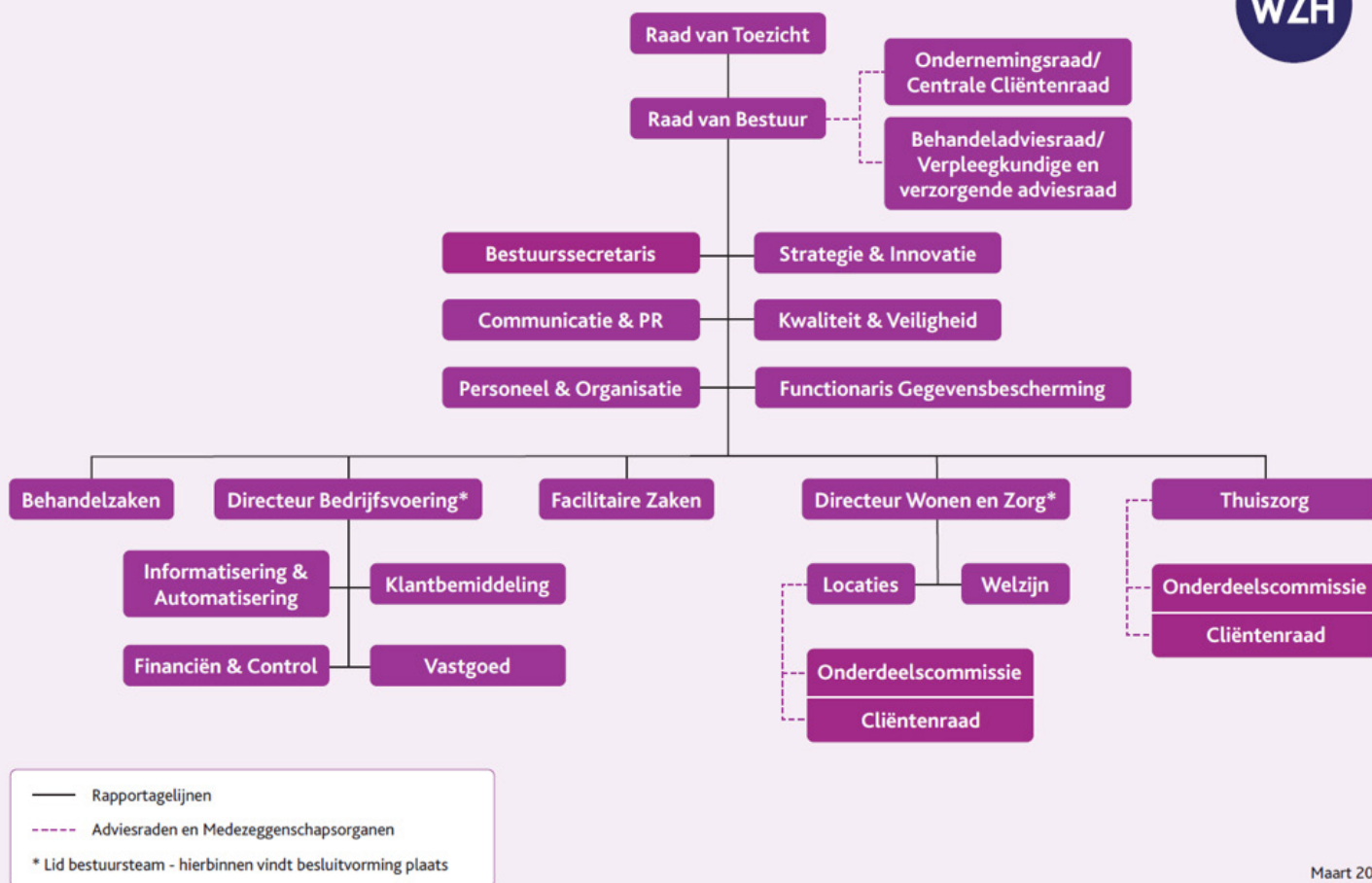
De kern van het aanbod van WZH is het leveren van (complexe) zorg aan kwetsbare ouderen, mensen met dementie en mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH). WZH heeft dertien locaties en beschikt over meerdere dagactiviteiten- en ontmoetingscentra. Daarnaast levert WZH thuiszorg, palliatieve zorg, geriatrische revalidatiezorg en kortdurende zorg, waaronder crisiszorg. De locaties zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid in hun locatie.

WZH-kaders worden centraal vastgesteld in overleg en vanuit advisering met de medezeggenschap en adviesraden. Daarbinnen hebben de locaties ruimte voor eigen invulling, afhankelijk van de bewonerspopulatie en haar noden en behoeften. Op centraal en decentraal niveau zijn ondersteunende functies en diensten belegd. WZH is actief binnen de regio Haaglanden.

1A.2 Medezeggenschapsstructuur

WZH heeft als medezeggenschapsorganen een centrale cliëntenraad (CCR), lokale cliëntenraden (CR), een ondernemingsraad (OR) en lokale onderdeelcommissies (OC). Daarnaast is er op centraal niveau een verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR) en een behandeladviesraad (BAR).

De medezeggenschapsstructuur voor medewerkers bestaat uit een centrale ondernemingsraad en onderdeelcommissies voor elke locatie en voor de thuiszorg. De medezeggenschapsstructuur voor cliënten bestaat uit een centrale cliëntenraad en per locatie een cliëntenraad. De thuiszorg valt vooralsnog onder de CCR. De BAR en de VAR zijn centraal georganiseerd.



1A.3 Belanghebbenden/samenwerkingspartners

WZH werkt onder meer samen met partners in de (project)bouw, (wetenschappelijk) onderzoek en onderwijs, zorg, behandeling, begeleiding, ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen, welzijnsorganisaties, eerste lijnorganisaties, GGZ organisaties en brancheorganisaties. De samenwerking is georganiseerd op strategisch, tactisch en operationeel niveau. WZH heeft de interne en externe stakeholders inzichtelijk gemaakt in het beleid 'dialogo met de belanghebbenden'.

1A.4 Kernactiviteiten

WZH biedt haar producten aan binnen de regio Haaglanden (Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Zoetermeer en Rijswijk). Deze producten zijn gericht op cliënten met:

- een psychogeriatrische en/of somatische aandoening of beperking;
- niet-aangeboren hersenletsel (NAH);
- geriatrische revalidatiezorg;
- kortdurende zorg (waaronder crisis);
- psychosociale problemen;
- een lichamelijke handicap.

1A.4.1. Verpleging, verzorging en revalidatie

De kernactiviteiten van WoonZorgcentra Haaglanden bevinden zich in de Verpleging & Verzorging (V&V). WZH voert activiteiten uit die vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz) worden gefinancierd. Daarnaast levert WZH intramuraal zorg vanuit de Zorgverzekeringswet, waaronder geriatrische revalidatiezorg (GRZ) en eerstelijns verblijf (ELV). Een overzicht van de kerngegevens van WZH over cliënten, productie, capaciteit en personeel vindt u op www.jaarverantwoordingzorg.nl

1A.4.2 Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)

WZH heeft Wmo-contracten voor individuele begeleiding en dagbesteding, vervoer en respijtzorg met de gemeente Den Haag, de H4-gemeenten (Delft, Midden-Delfland, Rijswijk en Westland) en de H6-gemeenten (Lansingerland, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Voorschoten, Wassenaar en Zoetermeer). Naast dagbesteding binnen de Wmo biedt WZH in haar ontmoetingscentra in Den Haag en Leidschendam-Voorburg de mogelijkheid van laagdrempelig ontmoeten (zonder indicatie). Deze voorziening is mogelijk dankzij subsidies van de gemeenten.

1A.4.3 PGB's

WZH levert zorg aan een beperkt aantal cliënten met een persoonsgebonden budget (PGB) binnen de Wet langdurige zorg, de Zorgverzekeringswet en de Wet maatschappelijke ondersteuning.

1A.4.4 Extramurale diensten en producten

WZH verricht extramurale diensten zoals dagbesteding, thuiszorg en paramedische zorg in de eerste lijn. Ook ondersteunt WZH mantelzorgers in samenwerking met de gemeente en andere zorgorganisaties. Verder biedt WZH ondersteuning aan ouderen met dementie en een NAH-coach voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel. Tot slot biedt WZH diagnostiek en eerstelijnsbehandeling.



Bestuur, bedrijfsvoering en medezeggenschap

1B.1 Bestuur

De heer De Bruin en mevrouw Huijbregts hebben tot 1 november het collegiaal bestuur gevormd van WZH. Mevrouw Huijbregts heeft na die datum WZH verlaten en de procedure werving en selectie bestuurder is door de raad van toezicht opgestart. Het bestuur vormt samen met de directeur wonen en zorg en de directeur bedrijfsvoering het bestuursteam (BT), ondersteund door de bestuurssecretaris.

1B.1.1 Werkwijze

Het bestuursteam overlegt wekelijks. Daarnaast hebben alle leden van het bestuursteam bilateraal overleg met de locatiemanagers, stafmanagers en beleidsmedewerkers van hun portefeuilles. Op beleids- en leiderschapsdagen worden centrale (strategische) onderwerpen besproken. Daarnaast overlegt het bestuursteam regelmatig met de raad van toezicht, de medezeggenschap en de adviesraden.

De raad van bestuur en de raad van toezicht werken samen in een open en transparante verhouding. Binnen de raad van toezicht zijn er een commissie kwaliteit en veiligheid, een auditcommissie en een remuneratiecommissie. De commissies ondersteunen de toezichthoudende en de advies- en klankbordrol van de raad van toezicht. Ze kunnen gasten uitnodigen die vertellen over hun werk en vraagstukken waar zij in de praktijk mee te maken hebben.

1B.1.2 Portefeuilleverdeling

De bestuurders zijn geaccrediteerd conform de normen van de NVZD (beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg). Het bestuur werkt op basis van aandachtsgebieden, waarbij de gezamenlijkheid wordt gedeeld en (inhoudelijk) afstemming plaatsvindt over de aandachtsgebieden. Hierdoor kunnen bestuurders elkaar vervangen als dat nodig is. Er is een wekelijks overleg tussen de beide bestuurders. Ze delen kennis en stimuleren elkaar bij het vormen van een standpunt en (voorgenomen) besluitvorming. Besluiten worden mede bekrachtigd in het bestuursteam.

1B.1.3 Ontwikkelingen

In Nederland staat de zorg voor grote uitdagingen: vergrijzing, een toenemende vraag, een arbeidsmarkt vraagstuk en veranderende verwachtingen van cliënten en hun naasten. Om toekomstbestendig (modernisering en vernieuwing) te blijven, is innovatie en heroriëntatie bij WZH noodzakelijk. WZH kent een dalende bedbezetting, de intramurale productie krimpt en de markt verandert. Om toekomstbestendig te zijn moet de zorg- en dienstverlening anders worden vormgegeven, zowel intra- als extramuraal. In 2024 heeft het bestuur van WZH op basis van beoordeling van het bestaande vastgoed geconstateerd dat WZH voor een grote vastgoed-transitie-opgave staat.

Om samen stappen te zetten voor de toekomst is gewerkt aan een nieuwe koers voor WZH. Dit document is in december 2025 aangeboden aan de medezeggenschap. De koers beschrijft de wijze waarop WZH samen betekenis gaat geven aan de toekomst aan de hand van leidende principes. Het werken vanuit de nieuwe koers maakt dat de strategie voor de komende drie tot vijf jaar aangepast moet worden. Gebiedsgericht werken (conform het buur(t)model) en het resultaatgericht werken vraagt om wendbaarheid en slagkracht van de organisatie. Dit vraagt tevens om een andere manier van sturen van de organisatie, de huidige

organisatiestructuur sluit hier niet meer op aan. Het is noodzakelijk dat de huidige structuur wordt aangepast om de organisatie verder voor te bereiden op de toekomst. Een adviesaanvraag voor de organisatieontwikkeling mede gericht op het aanpassen van de (top)structuur is opgesteld en aangeboden aan de medezeggenschap in december 2025.

1B.1.4 Samenhang in ontwikkeling

De koers en de organisatieontwikkeling staan niet los van de huidige en toekomstige context en de publieke waarde die WZH wil creëren. Aan deze documenten zijn ook de kernthema's gekoppeld: het concept voor zorg- en dienstverlening en het strategisch vastgoedplan. Voor deze kernthema's worden (strategische) documenten opgesteld. Deze vragen nog om verdere ontwikkeling. Dat doen we samen met interne en externe stakeholders in een continu proces.



1B.2 Bedrijfsvoering

1B.2.1 Visie en missie

WZH heeft een visie en missie opgesteld, die is herijkt in juni 2023 waarbij wordt aangesloten op de dagelijkse praktijk. WZH heeft een projectorganisatie ingericht waarin alle lopende en nieuwe projecten bij elkaar gebracht worden. Zo wordt samenhang en focus aangebracht. De uitgangspunten van het WZH-toetsingskader voor ontwikkelingen zijn: de visie en missie, de kernwaarden (open, samen en geborgen) en de driehoek cliënt, medewerker en organisatie en de ambitie: groen, gezond en gelukkig.

1B.2.2 Besturingsmodel

Voor de besturing van WZH is gekozen voor een model waarbij directie en ondersteunende stafdiensten centraal georganiseerd zijn. De locaties en de thuiszorg zijn zelfstandige, decentrale onderdelen die zelf verantwoordelijk zijn voor hun omzet en resultaat. De locaties hebben een eigen (locatie)management, een eigen onderdeelcommissie (OC) en een eigen cliëntenraad (CR). De locatiemanager is integraal verantwoordelijk voor het aansturen van het woonzorgcentrum en het behalen van de beleidsdoelstellingen. Dit geldt ook voor de thuiszorg. Het bestuur is eindverantwoordelijk en voert de dagelijkse leiding over de gehele organisatie.

Locatie- en stafmanagers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het ontwikkelen van beleid en het implementeren van procedures en werkwijzen. Dit gebeurt multidisciplinair en over diensten en organisatieonderdelen heen. Door deze wijze van organiseren zijn locatie- en stafmanagers nauwer betrokken bij WZH-brede zaken en wordt het eigenaarschap vergroot.

1B.2.3 Planning en controlcyclus

De managers in de lijnorganisatie werken via een planning- en controlcyclus (plan-do-check-act). Deze cyclus stelt het management op de verschillende niveaus in staat om de organisatie te beheersen en de resultaten op een effectieve manier te bewaken. Jaarlijks brengt het bestuursteam een begrotingsbrief uit op organisatieniveau. Dit jaar is voor het eerst ook een kaderbrief: 'bewust anders' opgesteld waarmee het begrotingsproces formeel is gestart voor 2026. De begrotingsbrief vormt een leidraad voor het locatiemanagement voor het stellen van ambities, doelen en prioriteiten binnen geformuleerde doelen opgenomen in het jaarplan.

Periodieke rapportages aan het bestuursteam en het verantwoordelijke locatiemanagement zijn een belangrijk onderdeel van de cyclus. In deze rapportages is aandacht voor zorgproductie, personele inzet, klachten, incidenten, klantwaarderingen, verzuim en het exploitatieresultaat. Per tertiaal (eens per 4 maanden) wordt een uitgebreide managementrapportage opgesteld, met daarin een prognose voor het gehele verslagjaar. Deze rapportage vormt de input voor het locatiemanagement om verantwoording af te leggen over de behaalde resultaten en de voortgang van de uitvoering. Per vier maanden vindt er een zogenoemd P(eriodiek)-gesprek plaats met de locatie- en stafmanagers. In deze gesprekken wordt vooruit gekeken, een terugblik gedaan en is er ruimte voor reflectie.

Naast financiële sturingsvariabelen (zoals een solvabiliteitsratio op WZH-niveau en een rendementsnorm voor de woonzorgcentra) wordt gebruik gemaakt van sturingsvariabelen uit andere aandachtsgebieden, zoals het

personeel en de zorg. Bijvoorbeeld ziekteverzuimpercentage, inzet van fte's, bedbezetting, ZorgZwaartePakketten-mix, klachten en de productieaantallen.

Daarnaast wordt per vier maanden een statusrapportage gemaakt van de projecten uit de projectorganisatie. De WZH-statusrapportage wordt periodiek besproken in het bestuursteam en in de commissie kwaliteit en veiligheid van de raad van toezicht.

1B.3 Risicobeheersing

Inzicht geven in risico's en de wijze waarop WZH hierop is voorbereid, is een belangrijk onderdeel van de interne en externe verantwoording. Voldoen aan wet- en regelgeving hoort bij een verantwoorde bedrijfsvoering. WZH zet zich in op een duidelijke verantwoording, afgestemd op stakeholders.

De statuten, reglementen en andere relevante documenten van WZH volgen de Governancecode Zorg. Risicobeheersing is verankerd in de dagelijkse bedrijfsvoering, onder meer door in- en externe audits, klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken, meldingen incidenten cliënten en medewerkers en de hygiëne- & infectiepreventiecommissie.

Een belangrijk instrument is het periodiek ZRM-overleg (zorgrisicomanagement), van de directeur wonen en zorg, bestuurssecretaris, manager behandelen, voorzitter van de onderzoekscommissie, kwaliteitsfunctionaris, locatiemanager, teamleider leren & ontwikkelen, specialist ouderengeneeskunde en de Wzd-arts. In dit overleg worden complexe klachten besproken, acties uitgezet en bewaakt.

Zorgrisicomanagement ondersteunt een WZH-brede aanpak voor klachten, MIC (Meldingen Incidenten Cliënt), meldingen IGJ (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd) en aandacht vragende situaties. Dit helpt om goed en eenduidig om te gaan met klachten, MIC's en meldingen IGJ binnen WZH. Centraal staan: van elkaar leren en kwaliteitsverbetering.

WZH heeft op het gebied van de frauderisicobeheersing en fiscale beheersing (tax control framework) risico's in kaart gebracht en beheersmaatregelen verbeterd. Jaarlijks vindt een actualisatie plaats die in het bestuursteam en de raad van toezicht wordt besproken. Ook wordt gewerkt aan een risicobeheersing op het gebied van security, vooruitlopend op de Europese cybersecurityrichtlijn NIS2.

1B.3.1 Belangrijkste risico's en onzekerheden

WZH loopt als zorginstelling risico's op verschillende gebieden, zoals personeel, vastgoed, organisatie, politiek, markt en processen. Deze risico's zijn nader in kaart gebracht en er zijn beheersmaatregelen geformuleerd en eigenaren benoemd. Belangrijke risico's zijn:

- Transformatie ouderenzorg
- Leegstand verpleeghuisplaatsen
- Arbeidsmarkt, ziekteverzuim en vergrijzing.
- Overheidsbeleid, te weinig gekwalificeerd personeel, bezuinigingen overheid en druk op tarieven.
- Contractering zorg en budgetplafonds.
- Beheersing vastgoedprojecten.
- Technologische ontwikkeling

1B.3.2 Transformatie ouderenzorg

De huidige ouderenzorg staat voor een enorme opgave om te veranderen naar een nieuwe duurzame vorm van ouderenzorg. Deze transformatie heeft ook betrekking op WZH. De richting van deze transformatie wordt uitgewerkt, dit vraagt veel aandacht en zorgvuldigheid. Met een zekere mate van onzekerheid vindt deze ontwikkeling plaats, omdat niet alles vooraf duidelijk is. Dit betekent voor WZH dat er veel projecten uitgevoerd worden naast deze organisatie ontwikkeling. Dit raakt ook de medewerkers en de bedrijfsvoering.

1B.3.3 Leegstand verpleeghuisplaatsen

De afgelopen twee jaren is WZH meermaals geconfronteerd met leegstand. Dit is een landelijke trend, waarbij WZH in context van de regio Haaglanden nog extremer wordt geconfronteerd met meer concurrentie. Een hoge bedbezetting is niet meer vanzelfsprekend.

1B.3.4 Arbeidsmarkt

De knelpunten in de veranderende arbeidsmarkt – te weinig instroom, te grote uitstroom, kostentoeename door inzet van uitzendkrachten – vragen om meer samenwerking in de regio. Ook de inzet van arbeidsbesparende technologie wordt belangrijker. Zo heeft WZH in 2025 een nieuw ECD in gebruik genomen dat een stuk gebruiksvriendelijker is, zijn er verschillende zorginnovaties uitgetest waarbij de Medido medicijn dispenser bij de Thuiszorg breed in gebruik is genomen en zet WZH in 2026 in op nieuwe digitale werkplekken voor alle medewerkers die het werk beter moeten faciliteren.

1B.3.5 Overheidsbeleid

De zorg dreigt onbetaalbaar te worden en het aantal ouderen stijgt de komende jaren explosief. Begrotingstekorten zullen oplopen en dit zal leiden tot bezuinigingen en druk op de tarieven. Het huidige beleid van de overheid is onder meer gericht op extramuralisering, scheiden van wonen en zorg en zelfredzaamheid. Hiermee financiert de overheid niet meer de kapitaallastcomponent maar betaalt de cliënt rechtstreeks via de huur. De risico's liggen enerzijds in marktconforme huren, die lager zijn dan de huidige NHC tarieven (Normatieve Huisvestingscomponent). Bovendien dekken zij niet de algemene ruimten.

1B.3.6 Contractering zorg en budgetplafonds

Een belangrijk jaarlijks terugkerend financieel risico betreft de contractering van de intramurale en extramurale zorg. De kwalitatieve eisen aan de diensten die we leveren, nemen steeds verder toe en ze verschillen per verzekeraar, vooral in het domein van de Zorgverzekeringswet. Doelmatigheidsafspraken worden afgedwongen om verandering naar extramuralisering en technologische ontwikkeling af te dwingen. Daarnaast werken zowel het zorgkantoor als veel zorgverzekeraars met budgetplafonds. Dat wil zeggen dat alle zorg slechts tot een bepaald punt wordt vergoed. De afgelopen jaren hebben geleerd dat WZH hiermee een reëel risico loopt. In het overleg met de zorgverzekeraars en het zorgkantoor wordt soms gesproken over een (gedeeltelijke) opnamestop om dit risico te verminderen. Dit leidt vaak tot verbetering van de afspraken.

1B.3.7 Beheersing vastgoedprojecten

WZH heeft omvangrijke plannen voor de vernieuwing van het vastgoed. Om de huidige prijsontwikkelingen te beheersen werkt WZH met het doorrekenen van scenario's. Per scenario wordt vooraf vastgesteld hoe dit kan worden beheerst. Ook is van invloed de ontwikkeling van NHC-tarieven in tijden van explosieve rentestijgingen en fors hogere bouwkosten en op termijn mogelijk onderhandelbare NHC-tarieven.

1B.3.8 Technologische ontwikkeling

Het risico op impactvolle cyberincidenten met dataverlies of uitval van IT-systemen tot gevolg wordt groter. Om de kans en gevoeligheid te bewaken worden periodiek pentesten uitgevoerd en worden verdere beheersmaatregelen genomen. Inefficiënt en ineffectief gebruik van automatisering en gebrek aan overdracht van gegevens tussen systemen benadeelt de bedrijfsvoering van WZH. Zeker met de ontwikkeling van technologie als belangrijk onderdeel van bedrijfsprocessen, nemen de risico's ook toe.



1B.4 Financiën

Hoewel het boekjaar is afgesloten met een positief resultaat van € 16,8 miljoen, geeft het totaalbeeld een vertekende indruk. Dit positieve resultaat wordt sterk beïnvloed door een incidentele bate ter hoogte van € 8,2 miljoen op het vastgoed. In het boekjaar 2025 heeft reguliere bedrijfsvoering een positief resultaat behaald van € 1,6 miljoen (rendement van 0,8%) en vastgoedresultaat bedraagt € 7,1 miljoen positief.

De onderliggende bedrijfsvoering is momenteel onvoldoende stabiel, met uitdagingen op het gebied van de intramurale bedbezetting, een hoog verzuim bij personeel (11,3%) en niet voldoende eigen personeel wat met duur personeel niet in loondienst opgevangen moeten worden.

In het boekjaar heeft WZH de locatie Carel van den Oever gesloten, wat heeft geleid tot frictiekosten. Tevens is gedurende 2025 de inzet van Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP) afgebouwd en de behoefte van de externe inzet wordt nu opgevangen met uitzendkrachten. De activiteiten in de wijkverpleging zijn onrendabel door tariefdruk en doelmatigheidseisen.

Ultimo 2025 bedroeg de solvabiliteit 48,9% (2024: 43,7%). De liquiditeit is verder gestegen in 2025, waardoor tevens de liquiditeitsratio is verbeterd. WZH voldoet aan alle financieringsratio's die met de banken zijn afgesproken.

1B.4.1 Behaalde omzet en resultaten

WZH maakt onderscheid tussen het resultaat uit de reguliere bedrijfsvoering (zorgresultaat) en het vastgoedresultaat. Het vastgoedresultaat wordt vrijgemaakt van invloeden uit de reguliere bedrijfsvoering om zodoende de liquiditeit beschikbaar te maken voor toekomstige investeringen in vastgoed. Daarnaast wordt de reguliere bedrijfsvoering (zorgexploitatie) gevolgd. WZH heeft als doel jaarlijks een positief rendement te realiseren van 1% tot 1,5% op de reguliere bedrijfsvoering (zorgexploitatie). In het boekjaar 2025 is sprake van een rendement van € 1,6 miljoen positief oftewel 0,8%. Als gecorrigeerd wordt op incidentele meevallers en tegenvallers dan was sprake van een resultaat op de zorgexploitatie van € 0,7 miljoen negatief (2024: € 0,2 miljoen negatief).

De onderliggende bedrijfsvoering van WZH is in 2025 uitdagend geweest. Onder andere leegstand op intramurale bed capaciteit heeft tot gevolg gehad dat WZH de locatie Carel van den Oever heeft gesloten in september 2025, waardoor frictiekosten zijn ontstaan. De andere locaties van WZH doen veel inspanningen om de beschikbare capaciteit te benutten, waarbij de volatiliteit is toegenomen. Het beleid langer thuis zorgt voor beperkte wachtlijsten en meer crisisopnames. Het meebewegen van de personele inzet is uitdagend, zowel vanuit het perspectief van de mens als vanuit de bedrijfsvoering. Het landelijke beeld dat de wijkverpleging niet kostendekkend te exploiteren is, is ook bij WZH van toepassing. Tarieven staan onder druk met toenemende doelmatigheidseisen. De druk op de zorg neemt hierdoor toe en het ziekteverzuim onder eigen personeel blijft daarmee hoog, met een gemiddeld verzuim van 11,3% over 2025. Inspanningen om het ziekteverzuim te beteugelen leiden niet tot een structureel lager verzuim.

Positief te noemen is dat WZH de transitie van ZZP naar uitzenden heeft gerealiseerd in 2025. Door middel van het digitaliseren, uniformeren en optimaliseren van het inhuurproces is het mogelijk geweest deze transitie in verschillende stappen te realiseren.

Ook door gericht inzetten van projectmiddelen heeft WZH niet alle begrote projectmiddelen besteed. Dit leverde een eenmalig voordeel van € 1,5 miljoen op om zodoende het financiële resultaat te verbeteren.

De gewenste financiële verbeteringen zijn op deze bedrijfsonderdelen niet voldoende gerealiseerd met als gevolg het niet realiseren van het gewenste rendement van 1,5% op de reguliere bedrijfsvoering.

De opbrengsten over het boekjaar 2025 bedragen € 221,1 miljoen, een stijging van € 4,7 miljoen. Er is sprake van een krimpende productie in 2025 op de intramurale verpleeghuiszorg. Met name hoge indexaties hebben geleid tot een stijging van de opbrengsten.

De personeelskosten zijn toegenomen als gevolg van cao-stijgingen en de inzet van uitzendkrachten die duurder zijn dan ZZP'ers. Per saldo stijgen de personeelskosten met € 9,2 miljoen tot € 154,6 miljoen. WZH beschikt niet over voldoende medewerkers in loondienst. Dit in combinatie met een hoog verzuim leidt tot significante inzet van personeel niet in loondienst. Hierbij is WZH vanaf maart 2025 gestart met het afbouwen van de inzet van ZZP'ers tot een nihil inzet ultimo 2025. Dit heeft echter geleid tot een sterke groei van de inzet van uitzendkrachten, die gemiddeld duurder zijn dan een ZZP'er. Onder andere het volgen van de cao en BTW zorgen voor deze hogere kosten. Per saldo zijn de kosten voor personeel niet in loondienst gestegen tot € 26,7 miljoen. In 2026 is de ambitie om de inzet te reduceren.

De reguliere afschrijvingen zijn met € 7,5 miljoen nagenoeg onveranderd ten opzichte van 2024. Ten aanzien van duurzame waardevermindering hebben er geen trigger events plaatsgevonden, waardoor er geen duurzame waardeverminderingen nodig waren. Wel zijn de eerdere verwerkte bijzondere waardeverminderingen teruggenomen, wat tot de eerder genoemde incidentele bate heeft geleid van € 8,2 miljoen.

De bedrijfskosten bedragen € 49,4 miljoen, een daling van € 2,6 miljoen. Advieskosten voor vastgoed, kosten onderhoud en energiekosten zijn gedaald.

De voornaamste risico's en onzekerheden in 2025 blijven in 2026 aanwezig. De bedrijfsvoering blijft onder druk staan als gevolg van het hogere ziekteverzuim en de hoge inzet van externen. Daarnaast blijft het een uitdaging om de bezettingsgraad op hoog niveau te houden. Hierdoor blijft WZH stevig inzetten op passende bedrijfsvoering met een dekkende (zorg)exploitatie 2026 en de jaren die daarop volgen.

Voor de verdere toelichting verwijzen wij naar de jaarrekening in hoofdstuk 3.

1B.4.2 Toestand op balansdatum

WZH heeft een sterke balans per jaareinde 2025. Het eigen vermogen is met het resultaat over 2025 van € 16,8 miljoen gestegen van € 76,5 miljoen naar € 93,3 miljoen en een balanstotaal van € 190,6 miljoen ultimo 2025.

De ratio's van WZH, op basis van de jaarrekening 2025, zijn opgenomen in onderstaande tabel. Per ultimo 2025 voldoen deze ratio's aan de normen die zijn overeengekomen met de BNG Bank.

	2025	2024	2023
<i>Solvabiliteit</i>	48,9%	43,7%	37,8%
<i>Vermogensniveau</i>	42,2%	35,3%	31,3%
<i>Rentabiliteit</i>	7,6%	5,3%	2,2%
<i>Liquiditeitsratio</i>	327%	291%	238,0%
<i>Debt Service Coverage Ratio (DSCR)</i>	5,5	3,6	2,4
<i>EBITDA (exclusief boekwinst activa)</i>	26,9 miljoen	21,4 miljoen	14,5 miljoen

1B.4.3 Kasstroom en financieringsbehoefte

In 2025 is een positieve operationele kasstroom gerealiseerd van € 18,0 miljoen. Ten opzichte van 2024 is dit een stijging van € 1,1 miljoen. Per saldo nam de liquiditeit toe met € 13,3 miljoen tot € 102,6 miljoen.

WZH beschikte eind 2025 over een gezonde liquiditeitspositie. Op de liquide middelen vindt actief treasurybeheer plaats. De liquiditeit wordt actief gemonitord door middel van maandelijkse liquiditeitsprognoses, en voor 2026 worden geen knelpunten verwacht.

Op het gebied van langlopende financiering hebben geen significante wijzigingen plaatsgevonden. De resterende schuld bedraagt € 1,5 miljoen per jaareinde.

1B.4.3.1 Financiële instrumenten

WZH gebruikt bij de reguliere bedrijfsuitoefening enkele financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Hieronder vallen: het verlenen van krediet (debiteuren), het aanhouden van bank-spaarrekeningen, het hebben van leningen en het opnemen van leverancierskrediet. Deze instrumenten worden in de balans opgenomen en gewaardeerd.

Het gevoerde treasurybeleid heeft een defensief karakter, gericht op voorspelbare en lage rentelasten. We streven naar rentelooptijden waarbij vervaldatum in de tijd gespreid worden. WZH handelt niet in financiële derivaten.

1B.4.3.2 Investerings en financieringsbehoefte

WZH moet de komende jaren fors investeren in vastgoed en verduurzaming. Daarvoor ontwikkelen we het strategisch vastgoedplan met een duidelijke richting en rekening houdend met verschillende woonzorgconcepten voor de langere termijn. Op basis van de huidige financiële positie staat WZH gunstig voorgesorteerd voor deze investeringen.

Op basis van de liquiditeitsplanning is de beschikbare ruimte voor 2026 ruim voldoende. Dit leidt niet tot een aanvullende financieringsbehoefte, respectievelijk een liquiditeits- of kasstroomrisico. Op basis van liquiditeitsprognoses wordt de liquiditeit gemonitord en als dat nodig is bijgestuurd.

1B.4.4 Vooruitzichten

De financiële ontwikkeling voor 2026 is stabiel, maar de onzekerheden nemen toe. Veranderende marktomstandigheden zetten druk op de bedbezetting van de verpleeghuizen. Een verschuiving naar meer extramurale zorg is nodig om dit te compenseren. Een hoog verzuim in combinatie met een veranderende arbeidsmarkt maakt het complex om voldoende eigen personeel aan te trekken, met als gevolg veel inzet van uitzendkrachten. Fluctuaties in de vraag naar dienstverlening en zorg nemen toe en dit vraagt van WZH meer flexibiliteit in het opschalen en afschalen van inzet. Met deze context is de begroting 2026 vastgesteld met een resultaat van 12,3 miljoen positief, waarbij rekening is gehouden met een grote reserve voor onvoorziene omstandigheden. Dit betekent een beoogd rendement van 5,3%. Hierin is rekening gehouden met een rendement van 1,5% op de reguliere bedrijfsvoering (zorgexploitatie).

Genoemde financiële onzekerheden hebben geen effect op de continuïteit van WZH. Enerzijds heeft WZH een goede liquiditeitspositie om op korte termijn de effecten zelf op te vangen. Anderzijds wordt ingezet op een duurzame verbetering van de bedrijfsvoering. Hiervoor monitort WZH maandelijks diverse KPI's en neemt zo nodig extra maatregelen om deze te verbeteren.

1B.5 Medezeggenschap en adviesraden

1B.5.1 Medezeggenschap cliënten – algemeen

Cliëntenraden

Elke locatie van WZH kent een cliëntenraad. In 2025 is de CR van WZH Carel van den Oever opgeheven omdat deze locatie gesloten is. Eind 2025 dus dertien cliëntenraden. De raad bestaat uit cliënten en/of hun mantelzorgers en/of vrijwilligers met een, in principe, onafhankelijke voorzitter. De mogelijkheid bestaat dat onafhankelijk deskundigen kunnen deelnemen na overleg.

De cliëntenraad behartigt de belangen van de bewoners en heeft daartoe regelmatig overleg met de locatiemanager. In de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) is geregeld in welke zaken de



organisatie advies moet vragen en in welke zaken de cliëntenraad in moet stemmen. Ook mag de cliëntenraad ongevraagd adviseren. In het afgelopen jaar is conform deze regeling in de locaties ook gehandeld en is sprake geweest van een constructieve samenwerking tussen locatiemanagement en cliëntenraad. Daarmee zijn belangen van bewoners/cliënten in de dagelijkse gang van zaken op een goede wijze behartigd. Punt van aandacht blijft wel of er voldoende mensen zijn die zich als actief lid van de cliëntenraad willen inzetten.

Voorzitters cliëntenraden

De voorzitters van de cliëntenraden vormen de Centrale Cliëntenraad (CCR) van WZH. Deze centrale raad heeft dezelfde bevoegdheden als lokale raden maar dan met betrekking tot zaken die gelden voor alle locaties en overlegt daartoe met het bestuur. De onafhankelijk voorzitter vormt samen met de vicevoorzitter en de secretaris het Dagelijks Bestuur (DB) van de CCR. Het DB draagt zorg voor de voortgang van de werkzaamheden. In 2025 zijn vijftien adviezen uitgebracht en is veertien keer instemming verleend inzake de wettelijk voorgeschreven onderwerpen.

Deze advies- en instemmingsaanvragen zijn veelal in de commissie 'Bedrijfsvoering', 'Zorg' en 'Vastgoed' besproken en in de regel ook afgehandeld, conform mandaat van de CCR.

Deze commissies, grotendeels bestaand uit leden van de CCR, zijn in de regel elke twee maanden bijeengekomen, m.u.v. vastgoed (tweemaal).

In november heeft een themadag over welzijn en informele zorg plaats gevonden voor alle CR-leden. Deze dag is zeer positief gewaardeerd en voor herhaling vatbaar.

1B.5.2 Centrale Cliëntenraad (CCR)

Centrale Cliëntenraad

De voorzitters van de cliëntenraden vormen de Centrale Cliëntenraad van WZH. Deze centrale raad heeft dezelfde bevoegdheden als lokale raden maar dan met betrekking tot zaken die gelden voor alle locaties en overlegt daartoe met het bestuur. De onafhankelijk voorzitter vormt samen met de vicevoorzitter en de secretaris het Dagelijks Bestuur (DB) van de CCR. Het DB draagt zorg voor de voortgang van de werkzaamheden.

In 2025 zijn vijftien adviezen uitgebracht en is veertien keer instemming verleend inzake de wettelijk voorgeschreven onderwerpen.

Deze advies en instemmingsaanvragen zijn veelal in de commissie 'Bedrijfsvoering', 'Zorg' en 'Vastgoed' besproken en in de regel ook afgehandeld, conform mandaat van de CCR.

Deze commissies, grotendeels bestaand uit leden van de CCR, zijn in de regel elke twee maanden bijeengekomen, m.u.v. vastgoed (tweemaal)

In november heeft een themadag over welzijn en informele zorg plaats gevonden voor alle CR-leden. Deze dag is zeer positief gewaardeerd en voor herhaling vatbaar.

1B.5.3 Overleg met bestuur

Het maandelijks agendaoverleg van het DB met het bestuur en het in de regel tweemaandelijks overleg van de CCR met het bestuur is door de CCR als prettig en constructief ervaren, zoals op basis van de kernwaarden, 'open', 'samen' en 'geborgen', verwacht zou mogen worden.

De belangrijkste gespreksonderwerpen in de CCR-vergadering waren: welzijn, Wzd, ECD en digitale werkplekken. Vanuit de organisatie heeft de cliëntenmedezeggenschap veel medewerking verkregen om haar werkzaamheden op een goede wijze te kunnen vervullen.

Overleg met Raad van Toezicht (RvT)

In 2025 heeft geen structureel overleg met de RvT plaats gevonden. Wel heeft de CCR een kandidaat-lid voor de RvT voorgedragen. Deze voordracht is tot stand gekomen in nauw overleg met de RvT en het bestuur. De voorgedragen kandidaat is per 1 december benoemd. Ook heeft de CCR de RvT van advies voorzien m.b.t. tot het profiel en de benoeming van een nieuwe bestuurder vanwege het vertrek van Patricia Huijbregts.

Resultaat

Door de vele contacten en overleggen met locatiemanagers, bestuur en medewerkers over de uitgebrachte adviezen en instemmingen (sommige met nadere voorwaarden) zijn de belangen van bewoners en cliënten in 2025 naar de overtuiging van de CCR zo goed als mogelijk gediend.

1B.6 Ondernemingsraad

1B.6.1 Algemeen

De medezeggenschapsstructuur voor medewerkers bestaat uit een ondernemingsraad en een onderdeelcommissie per locatie en voor de thuiszorg. De ondernemingsraad heeft vier kiesgroepen met in totaal negentien zetels: zorg, behandelingen, facilitair en bedrijfsvoering.

De ondernemingsraad heeft 31 keer vergaderd in 2025. Bovendien is twaalf keer vergaderd met het bestuur. Het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad komt iedere week twee keer bij elkaar om de vergaderingen voor te bereiden, voor (in)formeel overleg en voor het maandelijkse agendaoverleg met de bestuurder.

1B.6.2 Aanvragen

De OR heeft in 2025 vijf adviesaanvragen en vier instemmingsaanvragen uit voorgaande jaren afgerond.

De OR heeft in 2025 negentien adviesaanvragen en vier instemmingsaanvragen behandeld. Vier aanvragen zijn nog niet afgerond en hebben een doorloop naar 2026. De OR heeft op eigen initiatief bijgedragen aan de evaluatie van de werkwijze met AEMS, het bureau voor de levering van uitzendkrachten. Noemenswaardig is o.a. het besluit voor het sluiten van WZH-locatie Carel van den Oever. De OR heeft zich hard ingezet om het bestuur



te adviseren gedurende het proces en om de signalen van de betrokken medewerkers over te brengen aan de bestuurder. De bestuurder heeft in december de voorgenomen koers en organisatieontwikkeling aan de OR gepresenteerd. De gesprekken over deze aanvragen tussen de OR en bestuurder hebben een doorloop naar 2026.

1B.6.3 Verkiezingen

Na het aftreden van de helft van de leden van de ondernemingsraad conform het rooster van aftreden, hebben er in de periode van maandag 12 mei tot en met donderdag 22 mei 2025 verkiezingen plaatsgevonden. Voor de kiesgroep Facilitaire Zaken hebben vijf kandidaten zich verkiesbaar gesteld voor drie zetels, voor de kiesgroep Ondersteunende Diensten waren er drie kandidaten voor twee zetels. Op 22 mei zijn de verkiezingen afgerond en is de uitslag bekend gemaakt in de organisatie. Voor de kiesgroep Behandelzaken was het aantal kandidaten gelijk aan het aantal open zetels, zij zijn zonder verkiezing tot de OR toegetreden. De kandidaten voor de kiesgroep Zorg en Welzijn zijn ook zonder verkiezing toegetreden, wel blijven hier nog twee zetels open. In het najaar van 2025 zijn twee aspirant-leden voor deze kiesgroep aangesloten.

1B.6.4 Scholingen en cursusedagen

Medezeggenschapsleden hebben het afgelopen jaar drie keer de gelegenheid gehad om een WOR-cursus (Wet op de Ondernemingsraden) en aansluitende verdiepingstraining te volgen. Daarnaast is er een training vergadertechnieken georganiseerd. In oktober hebben de OR-leden een tweedaagse cursus gevolgd voor o.a. teambuilding en het behalen van een efficiëntieslag op gebied van de voorbereidingscommissies. Tijdens deze cursusedagen heeft de OR de voorbereidingscommissies opnieuw vormgegeven en een nieuwe vergaderstructuur voorgesteld.

1B.6.5 Commissies

De onderdeelcommissies behandelen voor de ondernemingsraad de aangelegenheden betreffende de locatie en overleggen met de locatiemanager. Het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad heeft in 2025 vier keer vergaderd met de voorzitters van de onderdeelcommissies. Het doel van deze vergaderingen is om elkaar op de hoogte te houden van de ontwikkelingen binnen de locaties en om vanuit de OR informatie te verstrekken over centrale ontwikkelingen. Na de sluiting van WZH Carel van den Oever op 1 oktober 2025 is de onderdeelcommissie van deze locatie sinds 7 november 2025 officieel ontbonden.

De ondernemingsraad werkt met voorbereidende commissies. Dit waren in 2025 de commissie facilitair, commissie behandelzaken, commissie financiën en de commissie zorg en veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu (VGWM). Deze commissies bereiden de stukken voor die bij de OR binnenkomen en adviseren de OR. Van daaruit wordt het gesprek met het bestuur gevoerd en advies of instemming opgesteld als dit van toepassing is. Vanuit de commissie zijn er enkele initiatiefvoorstellen aangedragen, o.a. voor een uniforme attentieregeling voor alle onderdelen van de organisatie. Naar aanleiding van de OR tweedaagse in oktober heeft de OR in de laatste maanden van 2025 voorbereidingen getroffen om in 2026 te starten met de nieuwe voorbereidingscommissies. Leden van de ondernemingsraad participeren behalve in de bovengenoemde commissies ook in enkele (project-)werkgroepen van WZH.

1B.6.6 Samenwerking

2025 is een jaar van veel vernieuwing geweest. De ondernemingsraad heeft een voordracht gedaan voor een nieuw lid van de Raad van Toezicht. Ook is de ondernemingsraad onderdeel geweest van de adviesgesprekken met de kandidaat voor de open vacature voor een nieuwe bestuurder. De organisatie is na overeenstemming met de ondernemingsraad in het tweede deel van 2025 in gesprek gegaan met de vakbonden voor het opstellen van een Sociaal Plan. De Ondernemingsraad is als toehoorder bij dit proces aangesloten geweest en het Sociaal Plan is in december van 2025 definitief afgerond.

1B.7 Adviesraden

In 2025 hebben de BAR en de VAR een bijdrage geleverd aan inhoudelijke ontwikkelingen op het gebied van wonen, zorg en behandeling. De adviesraden overleggen periodiek met het bestuur. Leden van de BAR en de VAR hebben geparticipeerd op (inhoudelijke) onderwerpen, gerelateerd aan het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg.

Centrale doelstellingen van de adviesraden:

- Stimuleren van beroepsinhoudelijke ontwikkelingen en bijdragen aan verdere profilering en professionalisering van de verpleegkundigen, verzorgenden en behandelaren.
- Beïnvloeden van de kwaliteit van zorg en behandeling binnen WZH.
- Bijdragen aan het korte- en langetermijnbeleid van WZH op verpleegkundig en verzorgend/behandelend vakgebied.
- Bevorderen van de professionalisering van de beroepsgroepen en de daarmee gepaard gaande verantwoordelijkheden binnen WZH.



Kwaliteitsbeeld

1C.1 Algemeen beleid

De uitgangspunten van het WZH-kader voor alle ontwikkelingen zijn de visie en missie, de kernwaarden en de driehoek cliënt, medewerker, organisatie. De zorg- en dienstverlening sluit aan bij de visie en missie van WZH, waarin persoonsgerichte zorg voor cliënten, bewoners en hun naasten centraal staat.

Binnen deze kaders richt de bedrijfsvoering zich op een zo effectief en efficiënt mogelijke inzet van financiële en personele middelen, zodat de afgesproken zorg- en dienstverlening geleverd kan worden met inachtneming van de geldende wet- en regelgeving. De onderling samenhangende strategische thema's krijgen vorm in het kwaliteitsplan en de projectorganisatie.

Onze visie op zorg

Mensen willen, ongeacht hun lichamelijke of geestelijke gesteldheid, leven met anderen in een omgeving waarin zij zich prettig en veilig voelen. In elke levensfase staan autonomie en het behouden van een eigen leefstijl centraal. Kwetsbare ouderen en mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH) hebben hierin een ondersteuningsvraag. Zij doen een beroep op WZH vanuit hun behoefte aan welzijn, verzorging, behandeling en geborgenheid.

Onze missie

Met hoofd, hart en handen ondersteunt WZH thuiswonende cliënten en bewoners van haar locaties om te leven in hun eigen stijl. De ervaren kwaliteit van leven is hierbij het uitgangspunt, ondanks fysieke en/of geestelijke beperkingen. Vanuit de kernwaarden open, samen en geborgen gaat WZH in gesprek met cliënten en betreft daarbij de mensen en zorg- en dienstverleners die voor hen belangrijk zijn.

Hoe brengt WZH visie en missie in de praktijk?

Medewerkers en vrijwilligers bieden zorg en ondersteuning bij cliënten thuis, zowel in de eigen woning als in een WZH-locatie. WZH streeft ernaar bewoners een vertrouwde en comfortabele omgeving te bieden, waarin zij zich thuis voelen en hun leven zoveel mogelijk kunnen voortzetten zoals zij dat gewend zijn.

WZH wil bewoners en hun familie en naasten betrekken en hen leren kennen, zodat de zorg en ondersteuning aansluit bij hun leven, wensen en behoeften. De zorg- en dienstverlening is afgestemd op de fysieke en geestelijke mogelijkheden van de bewoner/cliënt en wordt geboden vanuit betrokkenheid, vakmanschap en aandacht.

Medewerkers van WZH werken met hoofd, hart en handen. Ze zijn professioneel, goed opgeleid en volgen regelmatig bij- en nascholing. Zij nemen verantwoordelijkheid, werken op basis van vertrouwen en communiceren open en helder. De organisatie creëert een werkomgeving waarin zij optimaal kunnen bijdragen aan het welzijn van bewoners en cliënten.

Ketenorganisatie en samenwerking

WZH is specialist in wonen met zorg voor ouderen in de regio Haaglanden en fungeert als landelijk expertisecentrum voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH). De afgelopen jaren heeft WZH zich ontwikkeld tot een zorgspecialist die samenwerkt met andere zorg- en dienstverlenende organisaties om de autonomie en wensen van bewoners centraal te stellen.

De ketenorganisatie is zo ingericht dat mensen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen en in elke levensfase kunnen rekenen op passende zorg. WZH werkt hierin samen met diverse partners, variërend van gemeenten en scholen tot andere zorgorganisaties.



1C.2 Kwaliteitsbeleid

1C.2A Generiek kompas

In 2024 is het kwaliteitskader voor verpleeghuiszorg en wijkverpleging vervangen door een nieuw landelijk kader: het Generiek Kompas. Dit nieuwe kader, getiteld 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan', is opgenomen in het Register van Zorginstituut Nederland en sluit aan bij het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) en de afspraken uit het Integraal Zorgakkoord (IZA).

Het Generiek Kompas, met de ondertitel 'Thuis, in de wijk en in het verpleeghuis', biedt ruimte voor een bredere kijk op kwaliteit van bestaan en de rol van zorg en ondersteuning daarin. De nadruk ligt op het voorkomen van een grotere zorgvraag door te kijken naar wat ouderen zelf en samen met hun netwerk kunnen en hoe professionele zorg en ondersteuning daarop kan aansluiten. Dit betekent dat de wensen en behoeften van bewoners en cliënten centraal staan. Even belangrijk is de samenwerking met hun netwerk van mantelzorgers, familie, vrijwilligers en anderen.

De grootste verandering in het Generiek Kompas is dat de vraag van de cliënt leidend is, ongeacht waar de zorg wordt geleverd of de wetgeving waaruit de zorg gefinancierd wordt. Dit biedt ruimte om op een nieuwe manier naar kwaliteit te kijken en de zorg en ondersteuning rondom de cliënt beter te organiseren. Voor professionals betekent dit dat zij hun werk kunnen invullen op een manier die hen voldoening geeft. Voor cliënten, mantelzorgers en naasten geeft het Generiek Kompas een duidelijke leidraad voor wat zij nodig hebben en mogen verwachten, en hoe zij afspraken kunnen maken over hun eigen rol in het zorgproces.

1C.2B Kwaliteitsbeeld

De uitgangspunten die van belang zijn bij het bevorderen van een goede kwaliteit van bestaan zijn:

- Iemand respecteren voor wie hij is
- Open gesprek
- De kracht van samen
- Ruimte voor professionele samenwerking

Het Generiek Kompas heeft deze uitgangspunten vertaald naar vijf bouwstenen:

1. Het kennen van wensen en behoeften
2. Het bouwen van netwerken
3. Het werk organiseren
4. Leren en ontwikkelen
5. Inzicht in kwaliteit

Bij WZH staat kwaliteit van bestaan centraal. Zorg gaat verder dan medische ondersteuning; het draait om een omgeving waarin bewoners zich thuis voelen, eigen regie behouden en waardevolle relaties kunnen onderhouden. Het WZH Kwaliteitsbeeld geeft inzicht in hoe WZH, samen met medewerkers, vrijwilligers, bewoners, naasten en partners werkt aan goede en toekomstbestendige zorg.

Onder de noemer “Samen bouwen aan de zorg van morgen” is het [WZH Kwaliteitsbeeld 2025-2026](#) opgesteld. Hiermee geeft WZH een overzicht van de ontwikkelingen, uitdagingen en successen van het afgelopen jaar en biedt het een vooruitblik op 2026. Daarbij is er bij de keuze van de onderwerpen aandacht besteed aan alle bouwstenen van het Generiek Kompas.

WZH heeft dit jaar bewust gekozen voor een andere vorm dan het WZH Kwaliteitsbeeld 2024-2025: een interactieve webpagina die toegankelijk, helder en herkenbaar is voor medewerkers, bewoners, naasten en betrokkenen. Zo brengt WZH kwaliteit in beeld op een manier die bij de organisatie past en die ook voor intern gebruik goed bruikbaar is.

Bij de totstandkoming van het WZH Kwaliteitsbeeld is input opgehaald bij collega's die inhoudelijk betrokken zijn bij de verschillende onderwerpen. Daarnaast hebben het bestuur, commissie kwaliteit & veiligheid van de RvT, de cliëntenraad en de ondernemingsraad actief meegelezen. Zij worden gedurende het jaar steeds betrokken bij de verschillende onderwerpen.

Hieronder is de tekst te lezen van het WZH Kwaliteitsbeeld 2025-2026.

WZH in beweging

De ouderenzorg verandert snel. Er komen meer ouderen, de zorgvraag groeit en het is lastiger om voldoende medewerkers te vinden. Terwijl bewoners en hun naasten meer maatwerk verwachten. WZH kijkt daarom vooruit. Dit vraagt niet om minder kwaliteit, maar om andere keuzes.

In 2025 is gewerkt aan een nieuwe koers die helpt om duidelijker te kiezen waar WZH voor staat en hoe WZH werkt. Daarbij kijken wij ook kritisch naar de structuur en manier van sturen binnen WZH.



De intentie is dat we steeds meer **gebiedsgericht** werken: dichterbij de wijk en beter afgestemd op wat bewoners nodig hebben. Dat vraagt om goede samenwerking en een organisatie die meebeweegt.



De Schijf van Vijf is het uitgangspunt: wat kan iemand zelf, welke hulpmiddelen zijn inzetbaar, wat kunnen naasten, vrijwilligers en het netwerk doen en waar maakt WZH het verschil. Deze beweging raakt alles wat WZH doet.

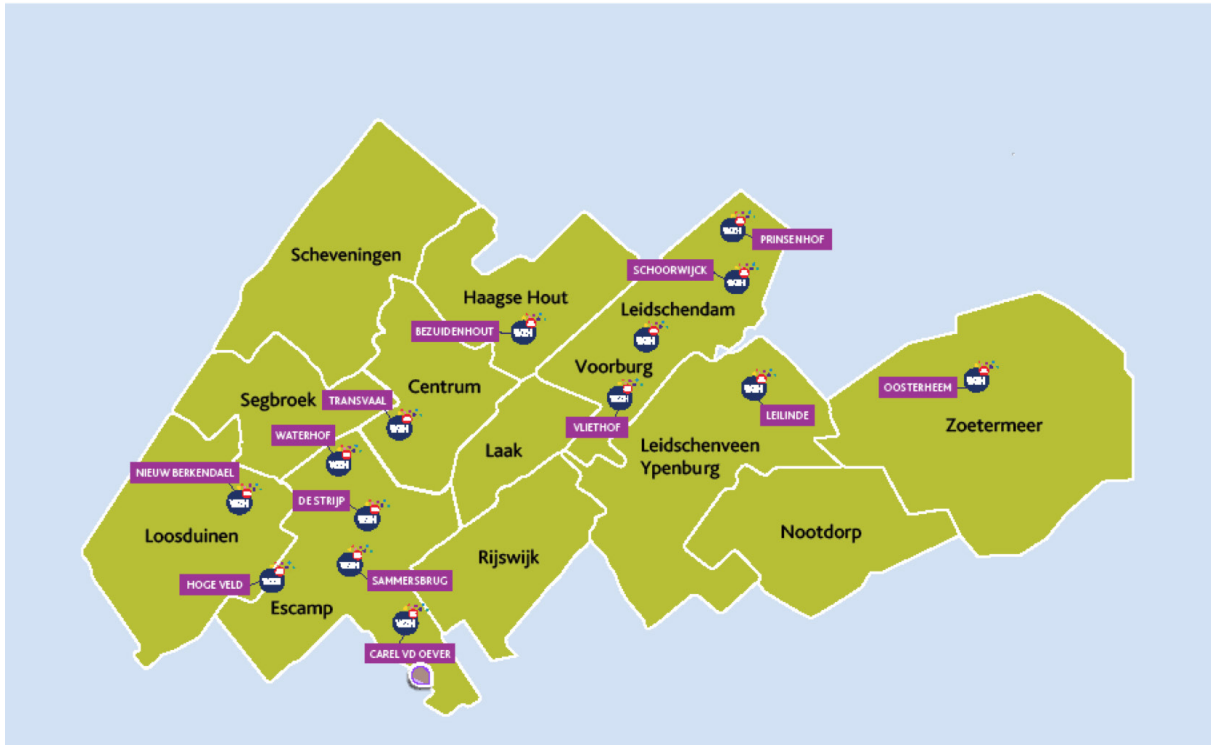
We bouwen verder aan Samen Sterk, aan samenwerking met naasten en vrijwilligers (**informele zorg**) en aan een sterke **arbeidsmarkt** met ruimte voor ontwikkeling, een **flexteam** en het zorgvuldig afbouwen van zzp-inzet.

WZH investeert in **duurzaamheid**, **zorginnovatie** en een goed werkend **elektronisch cliëntendossier**. Ook werken we samen in netwerken en dragen **onderzoek en projecten** bij aan betere zorg.

Deze onderwerpen komen terug in dit Kwaliteitsbeeld van WZH. In 2025 zijn belangrijke stappen gezet, en daarmee hebben we de basis gelegd om in 2026 verder te bouwen aan goede en toekomstbestendige zorg in de woonzorgcentra en in de zorg thuis. Het geeft daarnaast inzicht in ontwikkelingen, uitdagingen en successen van het afgelopen jaar en blikt vooruit op 2026.

Locaties

De kern van het aanbod van WZH is het leveren van (complexe) zorg aan kwetsbare ouderen: mensen met dementie, mensen met chronisch lichamelijke aandoeningen en (jonge) mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH). WZH heeft dertien locaties en beschikt over meerdere dagactiviteiten- en ontmoetingscentra. Daarnaast levert WZH thuiszorg, palliatieve zorg, geriatrische revalidatiezorg en kortdurende zorg, waaronder crisiszorg.



Alle locaties van WZH, WZH Revalidatie en WZH Thuiszorg beschikken over het [PREZO Care keurmerk](#). Daarnaast vond in 2025 bij WZH Nieuw Berkendael de [visitatie van het WLZ Expertisecentrum LBS](#) plaats. De locatie voldoet aan alle criteria van het Regionaal Expertisecentrum (REC) en Doelgroep Expertisecentrum (DEC).

Hieronder de gegevens per locatie (peildatum 31-12-2025):

WZH HET ANKER

- Wonen met zorg en behandeling voor ouderen met chronische lichamelijke aandoening
- Garantwoningen
- Aantal bewoners: 107
- Aantal garantwoningen: 88
- Aantal medewerkers: 150
- Aantal vrijwilligers: 57
- Waardering Zorgkaart Nederland: 8,2 uit 10 waarderingen
- Waardering Cliënttevredenheid totaal: 7,4 uit 12 waarderingen

WZH BEZUIDENHOUT

- Wonen met zorg en behandeling voor ouderen met dementie
- Garantwoningen
- Aantal bewoners: 74
- Aantal garantwoningen: 140
- Aantal medewerkers: 110
- Aantal vrijwilligers: 26
- Waardering Zorgkaart Nederland: 7,6 uit 7 waarderingen
- Waardering Cliënttevredenheid totaal: 7,6 uit 19 waarderingen

WZH HOGE VELD

- Wonen met zorg en behandeling voor ouderen met dementie
- Garantwoningen
- Ontmoetingscentrum (OC)
- Aantal bewoners: 73
- Aantal garantwoningen: 95
- Aantal bezoekers OC: 35
- Aantal medewerkers: 119
- Aantal vrijwilligers: 36
- Waardering Zorgkaart Nederland: 7,7 uit 11 waarderingen
- Waardering Cliënttevredenheid totaal: 8,1 uit 51 waarderingen

WZH LEILINDE

- Wonen met zorg en behandeling voor ouderen met dementie
- Wonen met zorg en behandeling voor ouderen met chronische lichamelijke aandoening
- Garantwoningen
- Aantal bewoners: 97
- Aantal garantwoningen: 76
- Aantal medewerkers: 165
- Aantal vrijwilligers: 40
- Waardering Zorgkaart Nederland: 7,1 uit 21 waarderingen
- Waardering Cliënttevredenheid totaal: 7,4 uit 40 waarderingen

WZH NIEUW BERKENDAEL

- Wonen met zorg en behandeling voor (jonge) mensen met niet aangeboren hersenletsel (NAH / NAH+ / NAH++)
- Wonen met zorg en behandeling voor (jonge) mensen met langdurige bewustzijnsstoornis (LBS)
- Revalidatie met NAH en LBS
- NAH poli
- Dagactiviteitencentrum (DAC)
- Aantal bewoners: 109
- Aantal bezoekers DAC: 45
- Aantal medewerkers: 141
- Aantal vrijwilligers: 51
- Waardering Zorgkaart Nederland: 6,9 uit 4 waarderingen
- Waardering Cliënttevredenheid totaal: 8,0 uit 17 waarderingen

WZH OOSTERHEEM

- Wonen met zorg en behandeling voor ouderen met chronische lichamelijke aandoening
- Wonen met zorg en behandeling voor ouderen met dementie
- Aantal bewoners: 113
- Aantal medewerkers: 167
- Aantal vrijwilligers: 66
- Waardering Zorgkaart Nederland: 7,1 uit 10 waarderingen
- Waardering Cliënttevredenheid totaal: 6,8 uit 32 waarderingen

WZH PRINSENHOF

- Wonen met zorg en behandeling voor ouderen met dementie
- Wonen met zorg en behandeling voor ouderen met chronische lichamelijke aandoening
- Dagactiviteitencentrum (DAC)
- Aantal bewoners: 129
- Aantal bezoekers DAC: 90
- Aantal medewerkers: 208
- Aantal vrijwilligers: 80
- Waardering Zorgkaart Nederland: 8,1 uit 36 waarderingen
- Waardering Cliënttevredenheid totaal: 7,9 uit 56 waarderingen

WZH SAMMERSBRUG

- Wonen met zorg en behandeling voor ouderen met dementie
- Wonen met zorg en behandeling voor ouderen met chronische lichamelijke aandoening
- Tijdelijk verblijf Gesloten Herstel en Screening
- Tijdelijk verblijf crisiszorg
- Aantal bewoners: 134
- Aantal bewoners herstel en screening: 23
- Aantal medewerkers: 273
- Aantal vrijwilligers: 52
- Waardering Zorgkaart Nederland: 8,2 uit 12 waarderingen
- Waardering Cliënttevredenheid totaal: 8,0 uit 29 waarderingen

WZH SCHOORWIJCK

- Wonen met zorg voor ouderen met chronische lichamelijke aandoening
- Garantwoningen
- Ontmoetingscentrum (OC)
- Aantal bewoners: 86
- Aantal garantwoningen: 45
- Aantal bezoekers ontmoetingscentrum: 92
- Aantal medewerkers: 101
- Aantal vrijwilligers: 71
- Waardering Zorgkaart Nederland: 7,9 uit 14 waarderingen
- Waardering Cliënttevredenheid: 7,5 uit 25 waarderingen

WZH DE STRIJP

- Wonen met zorg en behandeling voor ouderen met dementie
- Wonen met zorg en behandeling voor mensen met niet aangeboren hersenletsel (NAH)
- Aantal bewoners: 112
- Aantal medewerkers: 191
- Aantal vrijwilligers: 33
- Waardering Zorgkaart Nederland: 7,0 uit 8 waarderingen
- Waardering Cliënttevredenheid totaal: 7,7 uit 12 waarderingen

WZH TRANSVAAL

- Wonen met zorg en behandeling voor ouderen met dementie
- Wonen met zorg en behandeling voor ouderen met chronische lichamelijke aandoening
- Garantwoningen
- Dagactiviteitencentrum (DAC)
- Ontmoetingscentrum (OC)
- Aantal bewoners: 87
- Aantal garantwoningen: 24
- Aantal bezoekers DAC: 106
- Aantal bezoekers OC: 51
- Aantal medewerkers: 146
- Aantal vrijwilligers: 68
- Waardering Zorgkaart Nederland: 7,0 uit 15 waarderingen
- Waardering Cliënttevredenheid totaal: 7,8 uit 60 waarderingen

WZH VLIETHOF

- Wonen met zorg en behandeling voor ouderen met dementie
- Aantal bewoners: 99
- Aantal medewerkers: 146
- Aantal vrijwilligers: 71
- Waardering Zorgkaart Nederland: 7,6 uit 19 waarderingen
- Waardering Cliënttevredenheid totaal: 6,4 uit 26 waarderingen

WZH WATERHOF

- Wonen met zorg en behandeling voor ouderen met dementie
- Wonen met zorg en behandeling voor ouderen met chronische lichamelijke aandoening
- Hospice
- Garantwoningen
- Dagactiviteitencentrum (DAC)
- Ontmoetingscentrum (OC)
- Aantal bewoners: 134
- Aantal cliënten hospice: 6
- Aantal garantwoningen: 140
- Aantal bezoekers DAC: 17
- Aantal bezoekers OC: 82
- Aantal medewerkers: 243
- Aantal vrijwilligers: 66
- Waardering Zorgkaart Nederland: 7,1 uit 15 waarderingen
- Waardering Cliënttevredenheid totaal: 6,9 uit 39 waarderingen

WZH THUISZORG

- Persoonlijke verzorging en verpleging thuis
- Wijkverpleging
- Casemanagement bij dementie
- Thuiswonen met niet aangeboren hersenletsel (NAH)
- Aantal cliënten: 720
- Aantal medewerkers: 78
- Aantal vrijwilligers: 10
- Waardering Zorgkaart Nederland: 8,5 uit 30 waarderingen
- Waardering Cliënttevredenheid totaal: 8,2 uit 106 waarderingen

WZH REVALIDATIE

(zelfde locatie als WZH Prinsenhof)

- Kortdurende revalidatie na een operatie of behandeling in het ziekenhuis
- Aantal cliënten: 53
- Aantal medewerkers: 47
- Aantal vrijwilligers: zie WZH Prinsenhof
- Waardering Zorgkaart Nederland: 9,3 uit 2 waarderingen
- Waardering Cliënttevredenheid totaal: 8,1 uit 47 waarderingen

WZH CAREL VAN DEN OEVER

(per 01-10-25 bieden wij hier geen intramurale zorg meer; wel is er nog een dagactiviteitencentrum/ ontmoetingscentrum actief en bieden we thuiszorg en VPT aan in de garantwoningen)

- Garantwoningen
- Dagactiviteitencentrum (DAC)
- Ontmoetingscentrum (OC)
- Aantal garantwoningen: 156
- Aantal bezoekers DAC: 24
- Aantal bezoekers OC: 21
- Aantal medewerkers: 10
- Waardering Zorgkaart Nederland: 8,8 uit 7 waarderingen
- Waardering Cliënttevredenheid totaal: 9,0 uit 10 waarderingen

WZH NIEUW HEESWIJK

- Aantal garantwoningen: 67

Samen Sterk – werken aan duurzame inzetbaarheid

Goede zorg vraagt om medewerkers die gezond en met energie hun werk kunnen doen.

Tegelijkertijd staat WZH voor een duidelijke uitdaging. Het ziekteverzuim is op meerdere locaties hoog. Dat heeft impact op collega's, teams en bewoners.

Daarom zet WZH gericht in op duurzame inzetbaarheid. Het Huis van Werkvermogen helpt om breder te kijken naar wat medewerkers nodig hebben om hun werk vol te houden. Niet alleen gezondheid speelt een rol, maar ook vakkennis, motivatie en de werkomgeving. Door hierover het gesprek te voeren, kunnen we signalen van overbelasting eerder herkennen en aanpakken.

Vanuit deze aanpak hebben we ook de Samen Sterk Score ontwikkeld. Hierbij maken we dagelijks zichtbaar hoeveel collega's aanwezig zijn. De focus ligt op wat er wél is. Dit stimuleert een positieve start van de dag en helpt teams om samen verantwoordelijkheid te nemen.



Daarnaast investeert WZH in vitaliteit en ontwikkeling. Medewerkers kunnen gebruikmaken van sportactiviteiten, regelingen zoals FiscFree en ondersteuning door inzetbaarheidsadviseurs en loopbaanbegeleiders. In ontwikkelgesprekken is aandacht voor balans, groei en werkplezier.

Het terugdringen van verzuim vraagt tijd, inzet en een gezamenlijke aanpak. In 2026 blijft duurzame inzetbaarheid daarom een speerpunt. Met gerichte acties en blijvende aandacht werkt WZH stap voor stap aan sterkere teams en meer continuïteit in de zorg.

Informele zorg

Binnen WZH is informele zorg een belangrijk onderdeel van het welzijn van bewoners. Mantelzorgers en naasten zijn onmisbaar in het dagelijks leven van bewoners en cliënten. WZH kijkt eerst wat iemand zelf kan. Daarna kijken we wat naasten, vrijwilligers en het netwerk kunnen betekenen. Pas daarna komt professionele zorg in beeld. Informele zorg gaat niet over het overnemen van taken, maar over het zien van de mens achter de zorgvraag. We organiseren zorg rondom iemands leven, gewoonten en relaties. Dat vraagt om open gesprekken en duidelijke afspraken. Daar groeien we stap voor stap naartoe.

In 2025 is deze werkwijze verder versterkt. Met [Thuis bij WZH](#) leggen we al vóór en rond een verhuizing contact met nieuwe bewoners en naasten. Zo sluit zorg beter aan bij wat voor iemand belangrijk is. De mantelzorgcoach ondersteunt mantelzorgers en helpt overbelasting te voorkomen. Op verschillende locaties oefenen teams met naastenparticipatie. We nodigen naasten uit om actief bij te dragen. Dit vraagt ook iets van medewerkers. Zij leren loslaten en zoeken samen met naasten naar wat passend is.

De praktijk laat zien hoe dit werkt. Mantelzorgger Fritz bleef in het begin zelf dagelijks zorg geven aan zijn moeder, omdat zij deze zorg nog niet van anderen accepteerde. Samen met medewerkers zocht hij stap voor stap naar een manier die voor haar veilig voelde. Dat laat zien waar informele zorg om draait.



[Lees hier het WZH Magazine SAMEN met het interview met Fritz.](#)

WZH blijft deze ontwikkeling versterken door in gesprek te blijven met naasten en vrijwilligers en samen te leren in de praktijk. Zo groeit een samenwerking waarin bewoners, naasten en medewerkers samen werken aan kwaliteit van bestaan. Zie ook artikel WZH: [in zes stappen naar goede samenwerking met mantelzorgers](#)

Arbeidsmarkt – samen zijn we beter

Goede zorg begint bij goede mensen. Daarom zette WZH in 2025 stevig in op zichtbaarheid én verbinding met (toekomstige) collega's. Met de campagne 'Samen zijn we beter' maakten we zichtbaar wie we zijn en waar we voor staan. Persoonlijke verhalen, zoals dat [van Annie](#), brachten het werk in de ouderenzorg dichtbij en herkenbaar.

De campagne liep van 1 mei tot en met 25 juli 2025 en was zowel online als in de regio zichtbaar. In Den Haag, Leidschendam en Voorburg verschenen posters op bushokjes en andere plekken in de stad. Tegelijkertijd liepen online campagnes via META en Google.

- ✓ Via META bereikten we ruim 190.000 mensen.
- ✓ Berichten werden 118.000 keer geliket, gedeeld of becommentarieerd.
- ✓ Bijna 4.000 bezoekers vonden via de campagne hun weg naar de website www.werkenbijwzh.nl.



Ook via Google Ads werden vacatures goed gevonden:

- ✓ De advertenties werden 47.000 keer weergegeven
- ✓ Hadden een doorklikpercentage van 13%, ruim boven het branchegemiddelde van ongeveer 5%.
- ✓ In dezelfde periode ontving WZH 799 sollicitaties.
- ✓ Dat zijn 127 meer inschrijvingen (+18,9%) dan in dezelfde periode in 2024.
- ✓ Ook de instroom van vakantiekrachten groeide sterk: van 40 in 2024 naar 104 in 2025 (+160%).
- ✓ Daarmee is in korte tijd een nieuwe groep jonge medewerkers bereikt.

Naast werven lag de focus op behoud van medewerkers. Met vakantiekrachten hebben we actief het gesprek gevoerd over hun ervaringen en toekomstmogelijkheden. Daarnaast is er gesproken over bijbanen, opleidingsmogelijkheden en het WZH Flexteam. Daarmee stimuleren we jongeren om te blijven als oproepkracht, een zorgopleiding te volgen of volgend jaar terug te keren. Zo bouwt WZH stap voor stap aan een sterke en toekomstbestendige arbeidsmarkt, met ruimte voor groei én betrokkenheid.

Duurzaamheid



WZH werkt aan een groene en gezonde toekomst. Zorg voor mensen gaat daarbij samen met zorg voor de leefomgeving. WZH wil de doelen van de Green Deal 3.0 realiseren en zet in op bewustwording, samenwerking en het duurzaam inrichten van het dagelijks werk. Het WZH Green Team bewaakt de voortgang. Green Champions, gemotiveerde medewerkers uit de organisatie, denken actief mee over kansen en verbeteringen.

Zo zijn in 2025 belangrijke stappen gezet. Voor alle locaties hebben we de milieubarometer over 2024 ingevuld. Hierdoor is inzicht verkregen in de duurzaamheidsstatus en de CO₂-uitstoot. We hebben medewerkers via korte nieuwsfilmpjes geïnformeerd over duurzaamheidsactiviteiten. Ook is het duurzaamheidsbeleid voor 2026 opgesteld. Daarnaast werkt WZH aan een vastgoedstrategie met routekaarten en een Duurzaam Meerjarenonderhoudsplan, dat begin 2026 gereed is.

Het project Duurzaam eten en drinken is voortgezet. We zijn gestart met een driejarig educatieprogramma voor medewerkers Eten & Drinken en huiskamerbegeleiders. Met trainingen, een auditspel op locatie en een concreet plan van aanpak werken we aan blijvende verandering. Doel is om voedselverspilling in 2026 verder terug te brengen naar 15 procent.

WZH zet de samenwerking met Zorgscala voort op de thema's afval, mobiliteit en eten en drinken. In 2026 wil WZH alle locaties laten certificeren voor de Milieuthermometer Zorg op niveau Brons. Zo blijft WZH werken aan een organisatie die verantwoordelijkheid neemt voor mens, omgeving en toekomst.

Zorginnovatie

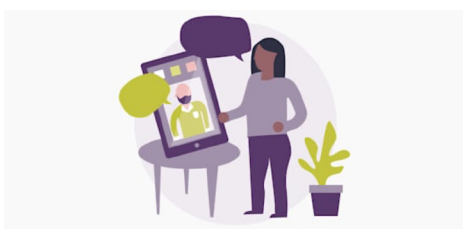
In 2025 bouwt WZH voort op de lijn uit het kwaliteitsbeeld 2024-2025, waarbij we innovatie inzetten om de kwaliteit van bestaan te versterken. We testen innovaties via pilots. Zo leren we in de praktijk wat werkt, voor wie en onder welke voorwaarden.

WZH heeft in 2025 meerdere innovaties toegepast en geëvalueerd. In de thuiszorg hebben we de Medido medicijndispenser verder opgeschaald en breed in gebruik. Dit vergroot de zelfstandigheid van cliënten en verlaagt de werkdruk. Ook de Helpsoq is positief beoordeeld. Dit elektrische hulpmiddel maakt het aan- en uittrekken van steunkousen makkelijker en is opgenomen in de zelfredzaamheidskoffer van de thuiszorg. Daarnaast is de Somnox ingezet: een zachte slaaprobot die mensen helpt om rustiger te ademen en te ontspannen.

De Snoezle, een mobiele bedkap die zorgt voor een rustgevende of stimulerende beleving, hebben we uitgeprobeerd en positief beoordeeld. Een pilot met een beddouche is niet voortgezet, omdat deze binnen WZH onvoldoende toepasbaar bleek. Ook hebben we gewerkt aan de invoering van spraakgestuurd rapporteren in het zorgdossier. Dit krijgt in 2026 vervolg.

Niet alle innovaties bleken passend. Slim incontinentiemateriaal en bedsensoren zijn nu niet ingevoerd, onder andere vanwege werkdruk of eisen rond privacy en veiligheid. Ook dit leerproces is waardevol. Bewezen technologie is niet automatisch eenvoudig toepasbaar in de praktijk. De manier waarop we ermee werken vraagt aandacht en tijd.

In 2026 blijven innovaties belangrijk die persoonsgericht werken, de werkdruk verlagen en werkplezier verhogen. Zo draagt innovatie bij aan wat voor WZH centraal staat: kwaliteit van bestaan.



Flexteam en afbouw van ZZP

Goede zorg vraagt om continuïteit. Daarom is WZH in 2025 gestart met het organisatiebrede WZH Flexteam. Dit team bestaat uit collega's met een dienstverband bij WZH die flexibel werken op meerdere locaties en doelgroepen. Zij springen bij waar tijdelijk extra inzet nodig is, bijvoorbeeld bij ziekte of verlof. Zo blijft de zorg doorgaan en krijgen vaste teams ondersteuning.

Met het Flexteam kiest WZH bewust voor meer eigen collega's en minder externe inhuur. De inzet van zzp'ers bood eerder ruimte, maar zorgde ook voor hogere kosten en minder verbondenheid met de organisatie. Het landelijke beleid om zzp-inzet af te bouwen sluit aan bij deze keuze. WZH investeert daarom in flexibiliteit binnen een vast dienstverband.

Het Flexteam groeide in 2025 snel. Inmiddels zijn ruim 110 collega's aangesloten. We hebben gewerkt aan duidelijke werkafspraken, een goede planning en vaste aanspreekpunten. En geïnvesteerd in werving en in het goed begeleiden van nieuwe flexcollega's. Zo ontstaat een team dat breed inzetbaar is en verschillende doelgroepen ondersteunt. Flexcollega's krijgen afwisseling in hun werk en blijven tegelijkertijd verbonden aan WZH.

In 2026 versterken we het Flexteam verder. Doel is om roosters beter op te vangen, teams structureel te ontlasten en werkplezier te vergroten. Zo bouwt WZH aan een stabiele organisatie met betrokken medewerkers en betrouwbare zorg.

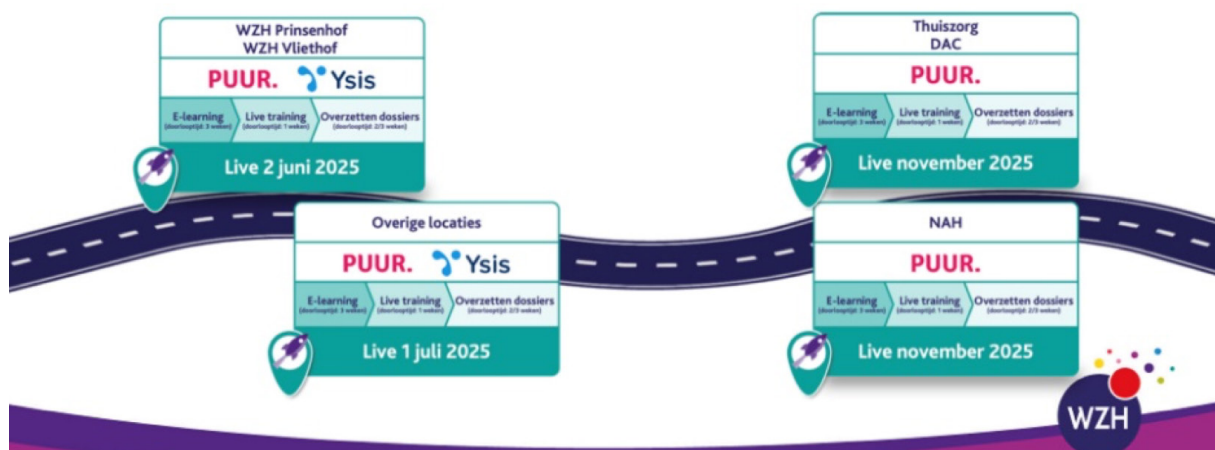


Elektronisch Cliënten Dossier

WZH werkt met een nieuw Elektronisch Cliënten Dossier (ECD). Dit systeem sluit beter aan bij de zorg van nu en bij toekomstige ontwikkelingen. De overstap naar een nieuw ECD is onderdeel van een bredere beweging. WZH wil duidelijker en praktischer werken en de samenwerking met bewoners, mantelzorgers en naasten versterken. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers werken met een gebruiksvriendelijk systeem dat past bij de praktijk van alledag.

Planning Nieuw Elektronische Cliënten Dossier (ECD)

Live: Vanaf deze datum gebruiken we het nieuwe ECD.



In 2025 heeft WZH 'PUUR Woon' ingevoerd in de woonzorgcentra en 'PUUR Wijk' in de thuiszorg en dagactiviteitencentra. Behandelaren werken met Ysis, dat goed samenwerkt met PUUR. Hierdoor is informatie op één plek beschikbaar en waarborgen we de samenhang in het zorgproces. Ook maken we gebruik van moderne technologie, zoals AI, om werkzaamheden eenvoudiger te maken.

De overstap naar het nieuwe ECD was een grote stap. Op alle locaties is intensief gewerkt om deze verandering mogelijk te maken. De eerste ervaringen zijn positief. Het systeem werkt overzichtelijker, sluit beter aan op het dagelijks werk en ondersteunt medewerkers bij hun taken.

In 2026 richt WZH zich op het verder borgen van kwaliteit en eenduidigheid in het gebruik van het ECD. Op alle locaties zijn medewerkers opgeleid tot PUUR-expert. Zij bewaken een uniforme werkwijze binnen WZH en zijn aanspreekpunt voor vragen en verdere ontwikkeling.

Het nieuwe ECD is daarmee niet alleen een hulpmiddel, maar ook een belangrijke schakel in het samen werken aan goede, persoonsgerichte zorg – nu en in de toekomst.

Gebiedsgericht werken

De ouderenzorg speelt zich niet alleen af binnen de muren van het verpleeghuis. Daarom kijkt WZH ook naar wat er gebeurt in de buurt en de wijk eromheen. Bewoners maken deel uit van de gemeenschap – en andersom geldt dat net zo goed. Een wijk staat niet los van de mensen die er wonen, leven en ouder worden.

Gebiedsgericht werken betekent dat WZH kijkt naar wat er in een gebied nodig is. Wie wonen er? Welke ondersteuning is er al? En waar kunnen organisaties elkaar versterken? WZH zoekt daarbij bewust de samenwerking met initiatieven die al bestaan op het gebied van zorg en welzijn. Zo hoeft niet iedereen opnieuw het wiel uit te vinden en kunnen we beter gebruik maken van kennis, ervaring en bestaande netwerken.

Dat vraagt om verbinding met bewoners, naasten, vrijwilligers, gemeenten, scholen, welzijnsorganisaties en andere zorgpartners. Samen ontstaat een netwerk waarin mensen naar elkaar omkijken en ouderen zo lang mogelijk mee kunnen blijven doen.



Tegelijkertijd gaan de deuren van het verpleeghuis steeds meer open naar de buurt. Op verschillende plekken ontstaan initiatieven waar bewoners en buurtgenoten elkaar ontmoeten. Soms rond een gezamenlijke maaltijd, soms tijdens activiteiten met scholen of bij buurtbijekomsten. Zo groeit het verpleeghuis langzaam uit tot een plek waar ook de buurt welkom is voor ontmoeting, informatie en ondersteuning.

Samen met partners werken we aan dementievriendelijke buurten. Door kennis te delen en activiteiten te organiseren, leren bewoners, mantelzorgers, vrijwilligers en buurtgenoten hoe zij mensen met dementie beter kunnen begrijpen en ondersteunen.

Actief netwerk

Goede zorg ontstaat niet alleen binnen de muren van een locatie. Daarom werkt WZH actief samen in de regio. Door kennis te delen, afspraken te maken en samen te leren, ontstaat betere zorg voor ouderen.

WZH werkt samen met verschillende zorgorganisaties, waaronder Saffier en Florence. Met Saffier wordt samengewerkt aan betere ondersteuning voor mensen met geheugenproblemen, onder andere rond screening, diagnostiek en observatie. Zo zoeken beide organisaties naar passende zorg voor mensen met complexe geheugenproblematiek.

Met Florence en andere partners werkt WZH binnen het samenwerkingsverband Haaglanden Gezonder! aan het Transformatieplan Eerstelijns Ouderengeneeskunde Haaglanden. Doel is dat de specialist ouderengeneeskunde dichterbij ouderen in de wijk beschikbaar is. Via het spoedconsult SO en ONE Haaglanden bespreken professionals casuïstiek en ontwikkelen zij gezamenlijke werkwijzen. Dit helpt crisissituaties te voorkomen en versterkt de samenwerking tussen VVT, huisartsen en ziekenhuizen.

Binnen VPO (Verwijspunt Ouderenzorg Haaglanden) werkt WZH aan een betere doorstroom in de keten, met aandacht voor crisisszorg, revalidatie, casemanagement en wijkverpleging.

WZH neemt daarnaast deel aan het Regionaal Eerstelijns Samenwerkingsverband (RESV) en de Wijk Samenwerkingsverbanden (WSV's). Hier stemmen zorgorganisaties, huisartsen, wijkverpleging, welzijn, paramedici en apothekers de ondersteuning in de wijk beter op elkaar af.

Ook in kennisnetwerken wordt samengewerkt. In de Werkplaats Sociaal Domein Den Haag-Leiden wordt kennis ontwikkeld over welzijn en social work. In samenwerking met WZH en de Haagse Hogeschool is [een podcast gemaakt over welzijn, de wijk en social work: verpleeghuis in transitie](#). Via het Universitair Netwerk voor de Care-sector Zuid-Holland (UNC-ZH) worden onderzoeksresultaten vertaald naar scholing en werkwijzen.

Zo versterkt WZH samen met partners de kwaliteit en samenhang van zorg in de regio.

Onderzoek

In 2025 werkte WZH aan een breed portfolio van onderzoeken, gericht op welzijn van bewoners en een toekomstbestendige organisatie. Onderzoek helpt om beter te begrijpen wat werkt in de zorg en waarom. Het gaat daarbij niet alleen om verbeteren, maar ook om structurele vernieuwing.

De Wetenschappelijke Onderzoekscommissie (WOC) speelt hierin een belangrijke rol. De commissie beoordeelt onderzoeksvoorstellen, begeleidt lopend onderzoek en helpt om resultaten te vertalen naar beleid en praktijk. Bij Expertisecentrum WZH Nieuw Berkendaal is een eigen onderzoekscommissie actief.



Nieuwe onderzoeksvragen ontstaan vaak vanuit de praktijk, bijvoorbeeld rond welzijn, bewegen en leven met dementie. Zo versterken onderzoek en praktijk elkaar.

Ook in de palliatieve zorg wordt onderzoek gebruikt om de zorg te verbeteren. WZH werkt aan Palliatief signaleren en markeren en aan de doorontwikkeling van Oog voor Naasten. Dit heeft geleid tot betere ondersteuning van naasten en gerichte scholing van medewerkers.

Daarnaast levert het promotieonderzoek van lector Mari Groenendaal, binnen het Universitair Netwerk voor de Care-sector Zuid-Holland, inzichten op over het behouden van betekenisvolle activiteiten voor mensen met dementie, ook bij de overgang van thuis naar het woonzorgcentrum. In 2026 rondt zij haar promotie af.

Onderzoek blijft een belangrijke pijler. In 2025 nam WZH deel aan 14 onderzoeken: 10 lopend, 3 in analyse en 1 afgerond. Het actieonderzoek [De mens zien die \(ook\) dementie heeft](#) richt zich op hoe bewoners zich gezien en gehoord voelen en krijgt vervolg onder de naam 'Welzijn door de mens zien'. Een volledig overzicht staat in het [WOC-jaarverslag 2025](#).

Met onderzoek blijft WZH leren, verbeteren en ontwikkelen, met aandacht voor de mens achter de zorgvraag.



1C.2C Projectorganisatie

WZH geeft veel aandacht aan projectmatig werken als middel om kwaliteitsverbetering en innovatie gestructureerd en efficiënt aan te pakken. Het doel is om projecten zo in te richten dat de resultaten medewerkers ondersteunen bij het leveren van betere zorg- en dienstverlening. Daarom worden medewerkers actief betrokken bij de opzet, uitvoering en implementatie van projecten. De voortgang van projecten wordt bewaakt via bilaterale overleggen tussen de verantwoordelijke bestuurder en manager. Daarnaast wordt drie keer per jaar een statusrapportage opgesteld, waarin de voortgang en ontwikkelingen van verschillende projecten worden bijgehouden.

WZH heeft in 2025 gewerkt aan een breed portfolio van projecten op het gebied van zorg, welzijn, informele zorg, duurzaamheid, digitalisering en organisatieontwikkeling. Het merendeel van de projecten is conform planning en binnen de gestelde kaders uitgevoerd. Daarbij zijn concrete resultaten gerealiseerd zoals de verdere implementatie van informele zorg, de invoering van het elektronisch cliëntendossier, de uitbreiding van Medido medicijn dispenser binnen de thuiszorg en de borging van verschillende welzijns- en innovatieprojecten binnen de lijnorganisatie.

De uitvoering van projecten in 2025 heeft daarnaast verschillende leerpunten zichtbaar gemaakt. Zo bleek opnieuw dat duurzame implementatie vraagt om vroegtijdige betrokkenheid van de lijnorganisatie en voldoende aandacht voor borging in de praktijk. Ook werd zichtbaar dat digitale en organisatie brede verandertrajecten een grote mate van complexiteit kennen. Bij enkele projecten vroegen afhankelijkheden van leveranciers, technische randvoorwaarden, aansluiting op werkprocessen en gebruik in de praktijk en de combinatie van meerdere gelijktijdige verandertrajecten meer tijd en sturing dan vooraf was ingeschat. Deze ervaringen hebben geleid tot meer aandacht voor realistische projectfasering en –planning en laten het belang zien van goede voorbereiding, heldere afspraken met betrokken partijen, implementatiekracht en vroegtijdige toetsing van randvoorwaarden. De periodieke projectrapportages en bestuurlijke overleggen hielpen om tijdig bij te sturen, leerpunten te signaleren en projecten waar nodig aan te passen of te herijken. Daarmee droeg projectmatig werken in 2025 niet alleen bij aan vernieuwing en kwaliteitsverbetering, maar ook aan het verder versterken van het lerend vermogen van de organisatie.

1C.2D Kwaliteitssysteem

WZH werkt met het kwaliteitssysteem PREZO Care, een methodiek die kwaliteit tastbaar en concreet maakt in de dagelijkse praktijk en op de werkvloer. PREZO Care gaat verder dan het oorspronkelijke PREZO-keurmerk en richt zich op de verhalen van alledag. Binnen dit systeem vinden meerdere auditmomenten plaats met verschillende auditoren. In de afgelopen jaren zijn steeds meer WZH-locaties overgestapt naar PREZO Care. In 2024 vonden binnen de laatste drie locaties PREZO 2017-audits plaats; vanaf 2025 zijn ook deze locaties met PREZO Care gestart. De rapporten van alle PREZO-audits worden jaarlijks geanalyseerd om te signaleren welke thema's op meerdere locaties terugkeren. In 2025 werd duidelijk dat onderwerpen als samenwerking met naasten, vitale cultuur en informeel leren, bijvoorbeeld d.m.v. casuïstiekbespreking en intervisie, op meerdere locaties nog ruimte liet zien voor verdere ontwikkeling. Thema's die in positieve zin opvielen waren persoonsgerichte zorg, ruimte voor zowel professionele als persoonlijke ontwikkeling en zichtbaarheid van de kernwaarden open, samen en geborgen tijdens de audits.

Locaties werken zelf verder aan de ontwikkelsuggesties uit de auditrapporten. Alle WZH-locaties, inclusief thuiszorg en geriatrische revalidatie, zijn PREZO (Care) gecertificeerd.

1C.2E Klanttevredenheid

WZH hecht veel waarde aan het regelmatig ophalen van tevredenheid en ervaringen van cliënten, vertegenwoordigers, medewerkers en vrijwilligers. Dit gebeurt via diverse metingen, zoals bewonersinterviews en raadplegingen onder naasten van bewoners.

Daarnaast is het sinds 15 september 2025 niet meer mogelijk om spontane reviews te plaatsen op ZorgkaartNederland; dit kan alleen nog via een geverifieerd extern meetbureau, zoals Facit. De reviews die Facit uit de cliëntervaringsmetingen heeft opgehaald zijn – als de respondent hier toestemming voor gaf – wel geplaatst op ZorgkaartNederland.

Hieronder een overzicht van de opgehaalde cliëntervaringen in 2025:

Inzicht in kwaliteit: cliëntervaringen

7,78

WZH totaal
gemiddelde
voor aanlevering

Metingen via Facit Bewonersinterviews, naastenraadpleging, wijkverpleging, DAC/OC, GRZ, ELV en ELV PZ.

Generiek Kompasvragen Voor het eerst gebruikt bij somatiek, NAH, PG, wijkverpleging, DAC's, OC's, GRZ en ELV.

Dashboard & factsheet Resultaten overzichtelijk gedeeld met locaties; ZorgkaartNederland en Google in factsheet.

Analyse op locaties Uitslagen worden door betreffende locaties geanalyseerd en opgepakt.

Aanlevering WZH totaal gemiddelde wordt volgens eisen aangeleverd via gegevensmakelaar DESAN.

Aanvullend: locaties gebruiken ook eigen vormen zoals klantpanels, stamtafels, koffiegesprekken en ZPO-gesprekken.



Belangrijkste uitkomsten

In onderstaande tabel is het gemiddelde cijfer en het aantal respondenten per doelgroep te zien.

Doelgroep	Gemiddeld cijfer	Aantal respondenten
<i>Somatiek</i>	7,2	88
<i>PG</i>	7,3	240
<i>Thuiszorg</i>	8,2	106
<i>DAC</i>	8,7	48
<i>OC</i>	8,6	33
<i>GRZ</i>	8,3	47
<i>ELV</i>	8,5	2
<i>NAH</i>	8,1	17

WZH-breed kwamen verschillende punten positief naar voren. Zo scoren alle locaties gemiddeld voldoende tot goed. Zorgverleners bieden een luisterend oor als dat nodig is en er wordt rekening gehouden met de wensen en behoeften van bewoners en cliënten.

Ook werden aandachtspunten benoemd. Wisselingen van zorgverleners worden als vervelend ervaren. Daarnaast worden met regelmaat ZZP'ers en uitzendkrachten ingezet. Bewoners en cliënten voelen zich door hen minder gehoord. Ook merken bewoners en cliënten dat medewerkers het druk hebben en weinig tijd hebben.

Het onderwerp 'opvolgen van afspraken' komt zowel positief als als aandachtspunt terug. Cliënten en naasten hadden naast de mogelijkheid om een cijfer te geven ook de ruimte om een open opmerking te plaatsen. De open opmerkingen worden op locatieniveau geanalyseerd en opgepakt. Zo kijken locaties wat goed gaat, wat aandacht vraagt en welke verbeteracties nodig zijn.

A woman with dark curly hair and glasses, wearing a blue short-sleeved shirt and light blue overalls. The overalls have a logo on the pocket that says 'WZH' with 'voor elkaar' written above it. She is smiling and looking towards the camera. The background is a blurred indoor setting, possibly a kitchen or a care facility. The image has a green and purple gradient overlay on the right side.

Deel 2

Verslag Raad van toezicht

2 Raad van toezicht

2.1 Algemeen

WZH houdt zich aan de Governancecode Zorg (versie 2022) en de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza). De taken en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht en de raad van bestuur zijn vastgelegd in de statuten en de reglementen. De raad van toezicht overlegt in plenaire vergaderingen met de raad van bestuur en de directeur Wonen en Zorg (de functie van directeur Bedrijfsvoering is vooralsnog niet ingevuld). Voorts wordt er in de diverse commissies (audit, kwaliteit & veiligheid en remuneratie) separaat gesproken met het bestuursteam, managers en andere functionarissen van WZH. Daarnaast is er periodiek overleg met de raad van toezicht (voorzitter/vicevoorzitter) en het bestuur.

De raad van toezicht vindt het belangrijk om zichtbaar en aanspreekbaar te zijn. Leden van de raad van toezicht brengen werkbezoeken aan locaties en stafdiensten en ontmoeten medewerkers van WZH in vergaderingen. De raad van toezicht heeft contact met het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad (OR) en de voorzitter centrale cliëntenraad (CCR). Het geeft de raad van toezicht inzicht in wat de OR en de CCR bezighoudt en hoe de samenwerking is met het bestuursteam en de staf- en locatiemanagers. Daarnaast heeft de raad van toezicht vaste contactpersonen voor de OR en de CCR. De raad van toezicht wordt als dat nodig is tussentijds geïnformeerd over relevante ontwikkelingen.

De raad van toezicht staat voor een open cultuur. Onderling, met en in de raad van bestuur en met en tussen de medewerkers van WZH. Een cultuur waarbij mensen elkaar helpen als dat nodig is, betrokkenen worden meegenomen in argumenten met een scherp oog voor verantwoordelijkheden.

2.2 Samenstelling van de Raad van Toezicht

Naam	Functies binnen RvT WZH	Nevenfuncties
De heer M. Verweij <i>Herbenoemd tot 1 april 2028</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter raad van toezicht • Lid remuneratiecommissie 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter bestuur Stichting Nefrovisie, Utrecht • Bestuurslid Stichting Vhufuli Art ('Gone Arty') • Voorzitter International Christian Medical and Dental Association (ICMDA) CIO (UK) Engeland • Penningsmeester Stichting Durlstone Zimbabwe • Voorzitter RvT Enablement Foundation, te Utrecht • Lid RvT St Pieters en Bloklands Gasthuis te Amersfoort
De heer J.P. Duijvestijn <i>Benoemd per 1 augustus 2023 – tot 1 augustus 2027</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vicevoorzitter vanaf 1 september 2025 • Voorzitter auditcommissie • Voorzitter remuneratiecommissie vanaf 1 september 2025 • Lid raad van toezicht tot 1 september 2025 	<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van toezicht LUMC (Leids Universitair Medisch Centrum), voorzitter audit commissie • Lid raad van toezicht Hogeschool Leiden, voorzitter audit commissie • Lid raad van commissarissen WoningNet • Lid College van Deskundigen Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland • Bestuurslid Stichting WZH Vriendenfonds
De heer J. Arts <i>Herbenoemd tot 1 november 2028</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van toezicht • Voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid vanaf 1 september 2025 • Lid commissie kwaliteit en veiligheid tot 1 september 2025 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenaar Health Impact BV. • Lid raad van commissarissen Woonwaard • Portfoliodeskundige innovatie NVTZ • Zelfstandig adviseur en spreker • Lid raad van toezicht GGZ Friesland vanaf 1 september 2025 • Medeoprichter InnovatietripNL vanaf 1 oktober 2025
Mevrouw T. Piket <i>Benoemd per 1 september 2025 tot 1 oktober 2029</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van toezicht • Lid auditcommissie 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter RvT Sint Anna Boxmeer vanaf 1 juni 2025) • Lid RvT Utrechtzorg
Mevrouw G. Perin-Gopie <i>Benoemd per 1 december 2025 tot 1 december 2029</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van toezicht • Lid commissie kwaliteit en veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Fractievoorzitter Volt in de Eerste Kamer • Lid RvT Amsta (commissie Kwaliteit en Veiligheid) • Lid raad van advies Charge het wetenschappelijk platform van Volt Nederland • Eigenaar GPG Advies & Interim

Afgetreden leden raad van toezicht conform het rooster van aftreden.

Naam	Funcities binnen RvT WZH	Nevenfuncities
Mevrouw A.C.S. Atzema <i>Afgetreden per 1 september 2025</i>	<ul style="list-style-type: none">• Vicevoorzitter raad van toezicht• Voorzitter remuneratie commissie• Voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid	<ul style="list-style-type: none">• Anky Atzema coaching• Lid raad van commissarissen JGZ ZHW
De heer D. Lodewijk <i>Afgetreden per 29 september 2025</i>	<ul style="list-style-type: none">• Lid raad van toezicht• Lid auditcommissie	<ul style="list-style-type: none">• Vice voorzitter raad van toezicht Zorggroep Apeldoorn• Lid raad van toezicht Samenwerkende Vrijescholen Zuid-Holland• Lid raad van toezicht Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond• Bestuurslid Drugspastoraat Amsterdam

2.3 Werkwijze van de Raad van Toezicht

2.3.1 Vergaderingen van de Raad van Toezicht

In 2025 heeft de raad van toezicht vier keer regulier vergaderd. Voorafgaand aan de vergadering van de raad van toezicht vergaderen de auditcommissie en de commissie kwaliteit en veiligheid. Voor elke vergadering van de raad van toezicht wordt ook contact gezocht met het dagelijks bestuur van de medezeggenschap (OR en CCR). Reguliere onderwerpen in de vergadering zijn onder meer strategie, ontwikkelingen in de woonzorgcentra, kwaliteit en veiligheid van zorg en de financiële situatie. De raad van toezicht heeft continue aandacht voor frauderisicoanalyse en opgestelde beheersmaatregelen.

Daarnaast is in 2025 een aantal belangrijke thema's geagendeerd en besproken:

- Ontwikkeling strategische koers WZH
- Organisatie ontwikkeling
- Sluiting WZH Carel van den Oever
- Uitvoering Wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties)
- Vastgoedontwikkelingen
- Regionale samenwerkingen, met gemeenten zorgkantoor en ketenpartners
- Implementatie digitale cliëntendossier en outsourcing digitale werkplek
- Werving en selectie, leden raad van toezicht en bestuurder.

In elke vergadering van de raad van toezicht brengt het bestuur eventuele bestuurlijke dilemma's in. Deze kunnen een intern en extern karakter hebben. Hierbij wordt een dilemma nader toegelicht en/of onder de aandacht gebracht. De raad van toezicht is voor een goede uitoefening van zijn toezichthoudende functie geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen WZH met rapportages, voortgangsnotities en presentaties tijdens de vergaderingen. Dit conform het informatieprotocol. Naast leden van het bestuursteam geven managers presentaties aan de raad van toezicht.

2.3.2 Strategisch overleg raad van toezicht en raad van bestuur

In 2025 hebben twee strategische overleggen plaats gevonden. Tijdens dit overleg is de tijd genomen om met elkaar van gedachte te wisselen over de strategische koers (Samen dichtbij!), de vastgoedstrategie (buur(t) model) en de organisatieontwikkeling (invulling topstructuur).

2.3.3 Beleidsdag

In oktober heeft een beleidsdag plaatsgevonden in aanwezigheid van het bestuursteam en de locatie- en stafmanagers. De heer Banneberg (Maatschappelijk ondernemer en initiatiefnemer van HofjesmetToekomst.nl), heeft een presentatie verzorgd over 'Van zorg naar gewoon leven presentatie WZH Toekomst ouderenzorg'. Aan de hand van deze presentatie zijn ontwikkelingen doorgenomen en wordt verder vorm en inhoud gegeven aan de strategische koers binnen WZH.

2.3.4 Scholing

De leden van de raad van toezicht namen in 2025 deel aan (digitale) scholingen, congressen en symposia. Het overzicht hiervan is terug te vinden op de website van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in zorg en welzijn ([Home | NVTZ](#)).

De twee nieuwe leden van de raad van toezicht hebben een persoonlijk onboarding programma gehad en zo kennis gemaakt met de organisatie, locaties en de medewerkers van WZH.

2.4 Commissies raad van toezicht

2.4.1 Auditcommissie

De auditcommissie ondersteunt de raad van toezicht in zijn rol van toezicht houden, adviseren en klankborden over financiën, risicomanagement, managementinformatie, ICT en digitalisering, bedrijfsvoering en vastgoed. De auditcommissie komt bijeen voorafgaand aan de vergaderingen van de raad van toezicht.

In 2025 is veelvuldig gesproken over de 'vastgoedopgave' waar WZH voor staat.

Onderwerpen die daarnaast in 2025 zijn besproken:

- Managementletter accountant (in aanwezigheid van de externe accountant)
- Controleplan accountant
- Accountantsverslag (in aanwezigheid van de externe accountant)
- Jaarrekening 2024 (in aanwezigheid van de externe accountant)
- Kaderbrief en begroting 2026
- Managementrapportages
- Implementatie digitale cliëntendossier en outsourcing digitale werkplek
- Treasury statuut
- Strategisch vastgoedplan

2.4.2 Commissie kwaliteit en veiligheid

De commissie kwaliteit en veiligheid ondersteunt de raad van toezicht in zijn rol van toezicht houden, adviseren en klankborden over de kwaliteit en veiligheid van zorg voor cliënten. Ze houdt daarbij rekening met de belangen van relevante stakeholders.

Tijdens de vergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- Uitwerking en ontwikkeling kwaliteitsbeeld

- Risicomanagement zorg (inspectie, klachten en incidenten)
- Implementatie ECD: PUUR. en Ysis
- Duurzaamheid (WZH Greenteam)
- Audits zoals PREZO (extern) en medicatieveiligheid (intern)
- Continu klanttevredenheidsonderzoek (CKTO)

2.4.3 Remuneratiecommissie

Elk jaar heeft de raad van toezicht met het bestuur een functioneringsgesprek (zowel gezamenlijk als individueel). Namens de raad van toezicht voeren de voorzitter en de vicevoorzitter (die tevens voorzitter is van de remuneratiecommissie) deze gesprekken. Daarbij wordt stilgestaan bij de doelstellingen en resultaten van het afgelopen jaar en de doelstellingen voor het komend jaar. Ook wordt de samenwerking besproken binnen de raad van bestuur met de directeur, de stafmanagers en locatiemanagers. Daarnaast vindt periodiek een gesprek plaats tussen het bestuur en de voorzitter en vicevoorzitter van de raad van toezicht. Gespreksonderwerpen zijn onder meer de onderlinge samenwerking binnen de raad van bestuur, samenwerken binnen het bestuursteam, samenwerking met de medezeggenschap, persoonlijk functioneren en persoonlijke ontwikkeling.

Eén van de bestuurders is lid en vice voorzitter van de kerngroep Revalidatie & Herstel van Actiz. WZH levert op deze manier een bijdrage aan landelijke ontwikkelingen binnen de VVT-sector. Tevens nemen beide bestuurders deel aan het accreditatieprogramma van de NVZD (beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg). Tot slot buigt de remuneratiecommissie zich over het WNT-dossier (Wet normering topinkomens) en doet daarover voorstellen aan de raad van toezicht, na overleg met de leden van de raad van bestuur.

2.5 Werkgeversrol Raad van Toezicht

Werving en selectie bestuurder WZH

Eind 2025 is de werving en selectie afgerond voor de raad van bestuur. Met de aanstelling van de mevrouw Kroezen per 1 april 2026 is het (collegiaal) bestuur weer volledig. Een bestuur, dat zich samen met de raad van toezicht en andere (direct betrokkenen) van WZH inspant om de strategische koers van WZH en de daarbij horende organisatieontwikkeling verder vorm en inhoud te geven.

2.6 Vooruitblik

Ontwikkelingen in de VVT-sector

De ouderenzorg en de zorg voor mensen met niet aangeboren hersenletsel bevindt zich in een fase van ingrijpende verandering. De (dubbele) vergrijzing, de verandering in de vraag van zorg en welzijnsbehoefte en de vraag naar geschikt personeel op de arbeidsmarkt, vragen om vernieuwing en om een andere manier van denken. De raad van toezicht is mede verantwoordelijk om deze (strategische) ontwikkelingen nauwlettend te volgen en te ondersteunen, met oog voor de mens, de menselijkheid en de toekomstbestendigheid. Samen met de raad van bestuur wordt hier in 2026 verder vervolgd aangegeven. Dit om de organisatie te moderniseren en te vernieuwen aansluitend bij de 'zorg van morgen'.

2.7 Dankwoord

De raad van toezicht spreekt haar waardering uit voor de inzet, deskundigheid en betrokkenheid van alle medewerkers en vrijwilligers binnen de organisatie. In een dynamische en veeleisende context hebben zij zich met professionaliteit en toewijding ingezet voor het leveren van verantwoorde en mensgerichte zorg. De raad van toezicht erkent dat de continuïteit en kwaliteit van zorg uitsluitend mogelijk zijn dankzij de dagelijkse inspanningen van medewerkers en vrijwilligers op alle niveaus binnen de organisatie. Hiervoor spreekt de raad van toezicht haar oprechte dank uit.



Deel 3.1

Jaarrekening

3.1 Jaarrekening

3.1.1 Balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

	REF.	31 december 2025	31 december 2024
ACTIVA		€	€
A. Vaste activa			
I Materiële vaste activa			
	1		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		66.828.547	63.692.274
2. machines en installaties		2.781.549	2.965.328
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		6.632.575	7.700.728
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		3.469.530	1.815.711
Totaal materiële vaste activa		79.609.043	76.174.044
II Financiële vaste activa			
	2		
1. overige vorderingen		5.522.439	5.832.106
Totaal financiële vaste activa		5.522.439	5.832.106
B. Vlottende activa			
I Voorraden			
	3		
1. onderhanden werk		623.982	290.808
Totaal voorraden		623.982	290.808
II Vorderingen			
	4		
1. op handelsdebiteuren		830.665	1.263.951
2. overige vorderingen		76.265	80.560
3. overlopende activa		1.335.042	1.688.771
Totaal vorderingen		2.289.633	3.245.122
III Liquide middelen			
	5		
		102.593.984	89.296.934
C. Totaal activa		190.639.081	174.839.014

PASSIVA	<u>REF.</u>	<u>31 december 2025</u>	<u>31 december 2024</u>
		€	€
D. Eigen vermogen	6		
I Gestort en opgevraagd kapitaal		345.583	345.583
II Bestemmingsfondsen		82.283.727	65.493.449
III Overige reserves		10.657.443	10.632.806
Totaal eigen vermogen		<u>93.286.753</u>	<u>76.471.838</u>
E. Voorzieningen	7		
1. overige		7.835.725	6.729.188
Totaal voorzieningen		<u>7.835.725</u>	<u>6.729.188</u>
F. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	8		
1. schulden aan banken		1.155.261	1.470.682
2. overige schulden		56.081.403	58.262.206
Totaal langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)		<u>57.236.664</u>	<u>59.732.888</u>
G. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	9		
1. schulden aan banken		2.382.902	2.187.418
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		4.598.551	6.584.658
3. belastingen en sociale premies		3.012.544	2.878.169
4. schulden terzake van pensioenen		2.984.237	2.900.190
5. overige schulden		12.505.125	11.672.249
6. overige passiva		6.364.976	5.207.337
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		<u>32.279.939</u>	<u>31.905.099</u>
H. Totaal passiva		<u>190.639.081</u>	<u>174.839.014</u>

3.1.2 Winst- en verliesrekening over 2025

	REF.	2025	2024
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12		
- Zorgverzekeringswet		18.099.188	13.814.265
- Wet langdurige zorg		192.414.543	192.641.343
- Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in artikel 3 van de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1 van de Wet langdurige zorg		1.386.630	1.436.343
- Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		1.274.753	772.651
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	13	7.964.841	7.812.847
Netto omzet		221.139.955	216.477.449
Overige bedrijfsopbrengsten	14	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten		221.139.955	216.477.449
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	15	26.735.773	22.088.493
Lonen en salarissen	16	101.360.202	97.583.578
Sociale lasten	17	17.845.938	17.347.821
Pensioenlasten	18	8.647.941	8.387.131
Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa	19	7.456.521	7.207.823
Overige waardevermindering immateriële vaste activa en materiële vaste activa	20	-8.195.685	0
Overige bedrijfskosten	21	49.398.560	51.946.972
Som der bedrijfslasten		203.249.249	204.561.819
BEDRIJFSRESULTAAT		17.890.705	11.915.630
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	22	1.542.315	2.269.894
Rentelasten en soortgelijke kosten	23	-2.618.105	-2.722.612
RESULTAAT BOEKJAAR		16.814.915	11.462.912
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2025	2024
		€	€
Bestemmingsfonds Reserve Aanvaardbare kosten (RAK)		16.790.278	11.439.108
Overige reserves		24.637	23.804
		16.814.915	11.462.912

3.1.3 Kasstroomoverzicht over 2025

	REF.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			17.890.705		11.915.630
Aanpassingen voor:					
• afschrijvingen	19	7.456.521		7.207.823	
• waardeverminderingen	20	-8.195.685		0	
• mutaties voorzieningen	7	1.106.537		-316.393	
			367.373		6.891.430
Veranderingen in vlottende middelen:					
• voorraden	3	-333.174		366.239	
• vorderingen	4	955.489		396.360	
• kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	179.358		-2.249.223	
			801.674		-1.486.624
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			19.059.752		17.320.436
Ontvangen interest	22	1.542.315		2.269.894	
Betaalde interest (incl. financial lease)	23	-2.618.105		-2.722.612	
			-1.075.790		-452.718
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			17.983.962		16.867.718
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-2.386.170		-4.466.960	
Desinvesterings materiële vaste activa	1	0		-1.280	
Overige investeringen in financiële vaste activa	2	0		406.671	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-2.386.170		-4.061.569
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	8	-2.300.741		-3.222.580	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-2.300.741		-3.222.580
Mutatie geldmiddelen			13.297.050		9.583.569
Stand geldmiddelen per 1 januari	5		89.296.934		79.713.365
Stand geldmiddelen per 31 december	5		102.593.984		89.296.934
Mutatie geldmiddelen			13.297.050		9.583.569

Toelichting:

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De voornaamste wijzigingen worden uiteengezet in de toelichting op de balans en in de winst- en verliesrekening. De mutatie op de waardeverminderingen ad € 8,2 miljoen heeft betrekking op de terugnemning van de eerdere verwerkte impairments op het vastgoed van WZH.

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.1 ALGEMEEN

Algemene toelichting

De Stichting WoonZorgcentra Haaglanden (WZH) is statutair en feitelijk gevestigd in Den Haag op de Polanenhof 497 met als postcode 2548 MP en staat ingeschreven bij de KvK onder nummer 41151188. De kernactiviteiten van de stichting bestaan uit het leveren van geïndiceerde verpleeghuis- en verzorgingshuiszorg, revalidatiezorg, verpleging en verzorging in de thuisomgeving en dagarrangementen.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, in het bijzonder RJ 655 inzake de jaarverslaggeving door zorginstellingen, Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

WZH heeft de consolidatie met Stichting WZH Vriendenfonds (kvk nummer 63598450) achterwege gelaten, omdat de omvang van een te verwaarlozen betekenis is. Stichting WZH Vriendenfonds heeft ultimo 2025 een eigen vermogen van € 547.700, een balanstotaal van € 547.700 en een resultaat van € 2.100 negatief over het boekjaar 2025.

Continuïteitsveronderstelling

De Raad van Bestuur van WZH veronderstelt continuïteit van de organisatie op grond van onderstaande overwegingen. WZH heeft een gezonde eigen vermogen positie en een goede uitgangsbasis voor het aantrekken van vreemd vermogen in de toekomst om de vastgoedportefeuille up to date te houden. Het indalen van de kwaliteitseisen in de WLZ-tarieven versterkt de basis van een gezonde exploitatie van de zorg voor alle locaties.

De jaarrekening 2025 is daarom opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het management van WZH verschillende oordelen en maakt schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar met uitzondering van het volgende:

1. Als gevolg van een in de RojW opgenomen verduidelijking over de categorisering van verschillende soorten opbrengsten in de winst- en verliesrekening, is in de jaarrekening een herrubricering verwerkt van de opbrengsten. Het gaat hierbij om een reclassificatie van "Overige bedrijfsopbrengsten" naar "Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten" voor een totaalbedrag van € 5.675.505,- (2024: € 5.705.879,-). Onder de "Overige bedrijfsopbrengsten" worden uitsluitend nog incidentele opbrengsten verwerkt. Deze wijziging heeft geen invloed op het vermogen en / of resultaat.
2. Als gevolg van een verduidelijking in de RJ 271 Personeelsbeloningen per 1 januari 2025 wordt - als onderdeel van de voorziening jubileumverplichtingen - geen voorziening (verplichting) meer gevormd voor de uitkering bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd omdat een dienstjareneis ontbreekt. Dit betreft een stelselwijziging (RJ 140) en is retrospectief verwerkt in het eigen vermogen per 01.01.2025. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast. De Reserve aanvaardbare kosten WZH is middels een overige mutaties in het eigen vermogen met € 1.026.749,26 verhoogd en de voorziening jubileumverplichtingen met hetzelfde bedrag verlaagd.

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.2 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Financial leasing

WZH huurt een deel van de panden die zij inzet voor haar activiteiten. WZH is grotendeels verantwoordelijk voor de voor- en nadelen die zijn verbonden aan het eigendom van deze panden. De panden worden geactiveerd op de balans bij aanvang van het leasecontract tegen de reële waarde van het actief of de lagere contante waarde van de minimale leasetermijnen.

De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden.

De rentecomponent wordt gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de winst-en-verliesrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent. De relevante activa worden afgeschreven over de resterende gebruiksduur of, indien korter, de looptijd van het contract.

Operational leasing

Leasecontracten waarvan een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn niet bij WZH liggen worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

Activa en passiva

De algemene grondslag voor de waardering van de activa en passiva is de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar WZH zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de economische levensduur.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname van het actief. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 2-5 %.
- Machines en installaties : 2-5 %.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 10-33 %.

Groot onderhoud: Kosten voor periodiek groot onderhoud worden niet meer ten laste van het resultaat gebracht, maar verwerkt via de componentenbenadering.

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.2 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA (VERVOLG)

Financiële vaste activa

Financiële vaste activa worden opgenomen tegen de bestede bedragen onder aftrek van de gecumuleerde afschrijvingen. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Een jaarlijkse beoordeling van de financiële vaste activa die leiden tot een bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de winst-en-verliesrekening.

Duurzame waardevermindering (impairment)

WZH beoordeelt op iedere balansdatum de aanwijzingen of een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. Wanneer deze aanwijzingen aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen dan wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde is bij het contant maken van de kasstromen een disconteringsvoet gehanteerd van 4,03 %. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als een last verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Indien een bijzondere waardevermindering, die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van het desbetreffende actief niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Er is in het boekjaar 2025 sprake van duurzame waardeverminderingen. Door de verhoging van de NHC vergoedingen zijn de vooruitzichten aanzienlijk verbeterd en zijn de in het verleden opgenomen duurzame waardeverminderingen teruggedronen. Dit heeft een eenmalige extra positief resultaat van € 8.195.685 tot gevolg.

Financiële instrumenten

In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: overige vorderingen, langlopende leningen, kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen. Financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. De stichting maakt geen gebruik van derivaten.

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs, zijnde de kostprijs van de reeds gedane verrichtingen, of tegen de opbrengstwaarde van de DBC / DBC-zorgproduct indien deze lager is. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. De vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Een voorziening is getroffen voor verwachte oninbaarheid van bepaalde vorderingen. Deze voorziening wordt bepaald op basis van ouderdom van deze vorderingen.

Liquide middelen

De liquide middelen worden opgenomen tegen nominale waarde. Tenzij anders vermeld staan deze ter vrije beschikking. Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden.

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.2 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA (VERVOLG)

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen. Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is gebaseerd op de te verwachten financiële effecten uit de per ultimo boekjaar langdurig zieke medewerkers waarvan verwacht wordt dat ze na twee jaar ziekteverzuim (gedeeltelijk) vanwege hun ziekte uit dienst moeten treden. De te verwachten financiële effecten bestaan uit doorbetaling van de loonkosten, opslag werkgeverslasten en de transitievergoeding.

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren

De voorziening uitkeringen 45+ dienstverband zijn gebaseerd op de bepalingen in de CAO VVT 2022-2023. Uitgangspunt voor de bepaling van de voorziening uitkeringen 45+ dienstverband zijn de medewerkers die 45 jaar in de zorg werkzaam zijn. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen. De regeling is gesloten voor nieuwe inschrijvingen.

Voorziening generatieregeling

De voorziening generatieregeling betreft een voorziening voor medewerkers die deelnemen aan de generatieregeling (zie CAO VVT, artikel 7.3.6), waarbij medewerkers minder gaan werken met gedeeltelijke inkomenscompensatie en voortzetting van (een deel van) de pensioenopbouw. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. Bij de bepaling van de voorziening is rekening gehouden met de zwaarte van het beroep, arbeidsduur, contractomvang, deelnamegraad en blijfkans. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,5%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 3,0%.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.3 GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten

De opbrengsten uit (zorg)dienstverlening worden verantwoord op basis van de in het boekjaar geleverde prestaties. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

De opbrengsten WLZ worden opgenomen op basis van de realisatie (dagen, dagdelen en uren) rekening houdend met de voor het boekjaar gemaakte productieafspraken met het zorgkantoor en voorlopige budgetmutaties voorzover opgenomen in de rekenstaat.

De opbrengsten DBC's / DBC zorgproducten (zorgverzekeringswet) wordt bepaald door het totaal van de in het boekjaar gefactureerde afgesloten GRZ-trajecten tegen de daarvoor met de zorgverzekeraar afgesproken tarieven, plus de ultimo boekjaar nog te factureren afgesloten trajecten, minus de ultimo vorig boekjaar nog te factureren afgesloten trajecten, plus of min de mutatie in Onderhanden werk DBC's / DBC zorgproducten. Met een aantal zorgverzekeraars zijn afspraken gemaakt over de maximaal met betrekking tot een jaar te declareren GRZ zorg. Hierbij worden alle DBC's die geopend zijn in een kalenderjaar aan dat kalenderjaar toegerekend ('schadelast'). Voor (verwachte) overschrijdingen van schadelastplafonds worden in mindering op de omzet en de post nog te factureren omzet gebracht.

De opbrengsten Zorgverzekeringswet worden opgenomen op basis van de realisatie (dagen, dagdelen en uren) rekening houdend met de voor het boekjaar gemaakte productieafspraken met de zorgverzekeraars. De schattingsrisico's in deze opbrengsten zijn naar beste weten geschat door de Raad van Bestuur van WZH en zijn verwerkt in de jaarrekening, maar kunnen leiden tot nagekomen effecten in volgend jaar.

De opbrengsten WMO worden opgenomen op basis van de in het boekjaar geleverde prestaties.

Subsidies

Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengst in de resultatenrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in het jaar waarvoor de subsidie is toegekend indien aan de subsidievoorwaarden is voldaan. Subsidies die gekoppeld zijn aan te leveren prestaties worden als bate verantwoord in het jaar waarin de betreffende prestaties zijn geleverd.

Overige opbrengsten

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten. In de overige bedrijfsopbrengsten worden onder meer de vergoedingen voor uitgeleend personeel en verhuur van onroerend goed verantwoord.

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.3 GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING (VERVOLG)

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Personele kosten

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

Voor de beloningen met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in de reorganisatievergoeding.

Pensioenen

WZH heeft één toegezegde pensioenregeling voor al haar werknemers. WZH heeft de toegezegd-pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij de WZH. De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Pensioenfonds Zorg & Welzijn (PFZW). WZH betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

De pensioenrechten worden jaarlijk geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Het pensioenfonds verwacht hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten. WZH heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij PFZW, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfonds en verzekeringsmaatschappijen betaald door WZH. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. De dekkingsgraad van het PFZW bedraagt per ultimo 2025 126,0 %.

3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.1.4.3 GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING (VERVOLG)

Afschrijvingen

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikname afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Verwerking van groot onderhoud

De kosten van groot onderhoud worden op basis van de componentenbenadering verwerkt.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen/te ontvangen en aan derden betaalde/ te betalen interest. Deze worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen, alsook kortlopende schulden aan banken. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven activa is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld of ontvangst van de factuur heeft plaatsgevonden. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder het aangaan van een financiële leaseovereenkomst, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De waarde van de gerelateerde activa en leaseverplichting zijn in de toelichting van balansposten verantwoord. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingspecifieke (sectorale) regels. De WNT-verantwoording is opgenomen in de toelichting op de winst- en verliesrekening.

3.1.5 Toelichting op de balans

ACTIVA

1. MATERIËLE VASTE ACTIVA

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2025</u>	<u>31 december 2024</u>
	€	€
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	66.828.547	63.692.274
Machines en installaties	2.781.549	2.965.328
Andere vaste bedrijfsmiddelen	6.632.575	7.700.728
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	3.469.530	1.815.711

Totaal materiële vaste activa	79.712.201	76.174.041
--------------------------------------	-------------------	-------------------

<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	76.174.042	78.603.960
Bij: investeringen en herrubriceringen	2.386.170	4.466.960
Bij: herwaarderingen	0	0
Af: afschrijvingen	-7.146.854	-6.898.156
Af: bijzondere waardeverminderingen	8.195.685	0
Af: desinvesteringen	0	1.280

Boekwaarde per 31 december	79.609.043	76.174.044
-----------------------------------	-------------------	-------------------

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.1.6.

Onder de materiële vaste activa is € 44,7 miljoen voor huurpanden (financial lease, geen juridisch eigenaar) opgenomen. Een deel van de eigen panden dienen als hypothecaire zekerheid voor de langlopende leningen. In 2025 is de eerder genomen impairment ad € 8,2 miljoen teruggenomen, wat leidt tot een eenmalige verhoging van het resultaat.

2. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2025</u>	<u>31 december 2024</u>
	€	€
Overige vorderingen		
Betaalde coopsom t.b.v. toekomstige huurverlagingen	5.522.439	5.832.106

Totaal overige vorderingen	5.522.439	5.832.106
-----------------------------------	------------------	------------------

<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	5.832.106	6.141.773
Af: afschrijving FVA	-309.667	-309.667

Boekwaarde per 31 december	5.522.439	5.832.106
-----------------------------------	------------------	------------------

Toelichting:

De post compensatie transitievergoedingen UWV heeft betrekking op de berekende transitievergoedingen van langdurig zieken. Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.1.7. De post compensatie transitievergoeding UWV is in 2025 opgenomen onder overige vorderingen. De vergelijkende cijfers van 2024 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

3.1.5 Toelichting op de balans

3. VOORRADEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2025</u>	<u>31 december 2024</u>
	€	€
Onderhanden werk DBC's	623.982	290.808
Totaal onderhanden werk	623.982	290.808

Toelichting:

De post onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten bestaat uit nog niet afgesloten en nog niet gedeclareerde DBC's /DBC zorgproducten. Voor mogelijk oninbare vorderingen is een voorziening getroffen. Deze is direct in mindering gebracht op het onderhanden werk.

4. VORDERINGEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2025</u>	<u>31 december 2024</u>
	€	€
Op handelsdebiteuren	830.665	1.263.951
Overige vorderingen		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	0	0
- diversen	76.265	80.560
- compensatie transitievergoeding UWV	47.662	211.840
Overlopende activa	1.335.042	1.688.771
Totaal debiteuren en overige vorderingen	2.289.633	3.245.122

Toelichting:

Alle vorderingen zijn kortlopend (< 1 jaar). De daling van de vordering komt voornamelijk voort uit de daling van de vorderingen op eigen cliënten.

ACTIVA

5. LIQUIDE MIDDELEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31 december 2025</u>	<u>31 december 2024</u>
	€	€
Bankrekeningen	102.579.731	89.290.015
Kassen	14.253	6.919
Totaal liquide middelen	102.593.984	89.296.934

Toelichting:

Alle tegoeden zijn direct opeisbaar. Voor een nadere toelichting op de mutatie liquide middelen verwijzen wij naar paragraaf 5.1.3 kasstroomoverzicht.

Er is een kredietfaciliteit afgesloten bij ABN AMRO ter hoogte van € 1.000.000,-. Hiervoor zijn zekerheden afgegeven ter hoogte van dit bedrag op vorderingen en bedrijfsinventaris. De looptijd is voor onbepaalde tijd aangegaan. Deze kredietfaciliteit is op balansdatum niet aangesproken.

3.1.5 Toelichting op de balans

PASSIVA

6. EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31 december 2025</u>	<u>31 december 2024</u>
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal:	345.583	345.583
Bestemmingsfondsen:	82.283.727	65.493.449
Overige reserves:	<u>10.657.443</u>	<u>10.632.806</u>
Totaal eigen vermogen	<u>93.286.753</u>	<u>76.471.838</u>

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 01-01-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Kapitaal WZH:	<u>345.583</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>345.583</u>
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>345.583</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>345.583</u>

Bestemmingsfondsen

	Saldo per 01-01-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Bestemmingsfonds: Aanvaardbare kosten WZH:	<u>65.493.449</u>	<u>16.790.278</u>	<u>0</u>	<u>82.283.727</u>
Totaal bestemmingsfonds	<u>65.493.449</u>	<u>16.790.278</u>	<u>0</u>	<u>82.283.727</u>

Overige reserves

	Saldo per 01-01-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Algemene reserves WZH:	<u>10.632.806</u>	<u>24.637</u>	<u>0</u>	<u>10.657.443</u>
Totaal overige reserves	<u>10.632.806</u>	<u>24.637</u>	<u>0</u>	<u>10.657.443</u>

3.1.5 Toelichting op de balans

VERGELIJKENDE CIJFERS 2024

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 01-01-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Kapitaal WZH:	345.583	0	0	345.583
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	345.583	0	0	345.583

Bestemmingsfonds

	Saldo per 01-01-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Bestemmingsfonds: Reserve aanvaardbare kosten WZH:	53.024.593	11.439.108	1.029.748	65.493.449
Totaal bestemmingsfonds	53.024.593	11.439.108	1.029.748	65.493.449

Overige reserves

	Saldo per 01-01-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Algemene reserves WZH:	10.609.002	23.804	0	10.632.806
Totaal overige reserves	10.609.002	23.804	0	10.632.806

Toelichting:

Het resultaat van de zorgactiviteiten wordt toegevoegd aan de Reserve Aanvaardbare Kosten (RAK). Het resultaat dat samenhangt met het geven van toestemming voor het plaatsen van zendmasten wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

Als gevolg van een stelselwijziging is de voorziening jubileumverplichtingen per 1 januari 2025 voor een bedrag van € 1.029.749,26 lager gepresenteerd en is dit via de 'overige mutatie' toegevoegd aan de Reserve Aanvaardbare Kosten WZH, waardoor het eigen vermogen van WoonZorgcentra Haaglanden per 1 januari 2025 hoger is dan in de jaarrekening 2024 is gepresenteerd. Wij verwijzen naar de toelichting op deze stelselwijziging in de toelichting op de waarderingsgrondslagen.

3.1.5 Toelichting op de balans

7. VOORZIENINGEN

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 01-01-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€	€
Langdurig zieken (1)	4.160.280	974.326	58.750		5.075.856
Jubileumverplichtingen (2)	1.217.588	224.941	152.472		1.290.057
Doorbetaling na 45 dienstjaren (3)	1.351.321		247.652	552.646	551.023
Generatieregeling (4)	0	918.790			918.790
Totaal voorzieningen	6.729.188	2.118.057	458.874	552.646	7.835.725

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-12-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	3.559.021
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	4.276.704
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	711.656

Toelichting per categorie voorziening:

- De voorziening langdurig zieken is gevormd voor medewerkers die ultimo boekjaar langdurig ziek zijn, rekening houdende met een beoordeling van de terugkeerkans. De voorziening dient ter dekking van de kosten tot het moment waarop de medewerker twee jaar ziek is. Deze voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.
- De voorziening jubileumverplichtingen is gevormd voor toekomstige jubileumuitkeringen aan medewerkers. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De blijfkans is ingeschat op 85%.
- De voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om na 45 dienstjaren in de zorg- en welzijnssector vervroegd uit te treden en voor de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling. Binnen deze regeling hebben medewerkers die opteren voor de regeling en voldoen aan de voorwaarden, recht op een maandelijks uitkering die voor rekening van de werkgever komt. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling.
- De voorziening generatieregeling is een onderdeel van de nieuwe CAO voor de VVT. Medewerkers die ouder zijn dan 59 kunnen (op termijn) minder gaan werken, waarbij een deel van hun huidige loon en pensioenpremies worden doorbetaald.

8. LANGLOPENDE SCHULDEN (VOOR MEER DAN 1 JAAR)

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
Schulden aan banken	1.155.261	1.470.682
Overige schulden inzake leasecontracten vastgoed	56.081.403	58.262.206
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)	57.236.664	59.732.888

3.1.5 Toelichting op de balans

PASSIVA

Het verloop van de leningen is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	61.920.306	65.142.886
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	-2.300.741	-3.222.580
Stand per 31 december	59.619.565	61.920.306
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-2.382.902	-2.187.418
Stand langlopende schulden per 31 december	57.236.663	59.732.888

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:

	2025	2024
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	2.382.902	2.187.418
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)	57.236.663	59.732.888
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	47.225.792	49.888.096

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar paragraaf 3.1.8 overzicht langlopende leningen. De aflossingsverplichtingen voor 2025 zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. Onder de langlopende leningen (> 5 jaar) valt naast de reële leningen de administratieve verwerking van financial lease.

9. KORTLOPENDE SCHULDEN (TEN HOOGSTE 1 JAAR)

De specificatie is als volgt:

	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
Schulden aan banken	2.382.902	2.187.418
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.598.551	6.584.658
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.012.544	2.878.169
Schulden terzake van pensioenen	2.984.237	2.900.190
<i>Overige schulden:</i>		
- nog te betalen salarissen	1.238.824	1.182.957
- vakantiegeld	4.045.630	3.955.242
- vakantiedagen	5.322.962	4.740.677
- personeel	1.693.140	1.215.324
- subsidies	195.017	565.872
- overlopende rente	9.552	12.176
- schulden uit hoofde van financieringstekort *	431.604	475.078
<i>Overige passiva:</i>		
- overige nog te betalen kosten	6.127.197	5.050.591
- overlopende passiva	237.779	156.746
Totaal overige kortlopende schulden	32.279.939	31.905.099

Toelichting:

Per saldo blijven de kortlopende schulden vrijwel gelijk ten opzichte van vorig jaar.

3.1.5 Toelichting op de balans

* Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot.

	2024	2025	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	-475.078	0	-475.078
Financieringsverschil boekjaar	0	-431.604	-431.603
Correcties voorgaande jaren	-976	0	-976
Betalingen/ontvangsten	476.054	0	476.053
Subtotaal mutatie boekjaar	475.078	-431.604	43.474
Saldo per 31 december	0	-431.604	-431.604

Stadium van vaststelling (per erkenning):

Stichting WoonZorgcentra Haaglanden c a

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraars

c = definitieve vaststelling NZa

	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	0	0
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	431.604	475.078
	-431.604	-475.078

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2025	2024
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	192.414.543	192.641.342
Af: ontvangen voorschotten	192.847.114	192.123.081
Af: afboeking budget voorgaande jaren	-967	993.340
Totaal financieringsverschil	-431.604	-475.079

Toelichting:

Het wettelijk budget over het boekjaar 2025 bedraagt € 194,2 miljoen, waarvan € 1,8 miljoen betrekking heeft op transitie-middelen 2025 die zijn ontvangen voor de gehele regio Haaglanden. Het deel transitie-middelen is niet toegerekend aan de opbrengsten van WZH. Het verschil tussen het financieringsverschil en de schuld betreft het verschil in ontvangsten en uitbetalingen van de transitie-middelen waarvoor WZH kassier is voor de regio.

3.1.5 Toelichting op de balans

10. RATIO'S

Ten behoeve van door WZH afgesloten bankconvenanten wordt in deze jaarrekening solvabiliteit en DSCR verantwoord. De volgende definities worden hierbij gedefinieerd:

<i>Solvabiliteitsratio:</i>	Gecorrigeerd eigen vermogen / Gecorrigeerd balanstotaal
<i>Gecorrigeerd eigen vermogen:</i>	Het (aandelen)kapitaal vermeerderd met (a) het collectief gefinancierd gebonden vermogen en (b) het niet-collectief gefinancierd vrij vermogen en verminderd met (i) immateriële activa, (ii) deelnemingen, (iii) vorderingen op aandeelhouders / bestuurders en deelnemingen / groepsmaatschappijen en (iv) latente belastingvorderingen.
<i>Gecorrigeerd balanstotaal:</i>	Balanstotaal verminderd met de (i) immateriële activa, (ii) deelnemingen, (iii) vorderingen op aandeelhouders / bestuurders en deelnemingen / groepsmaatschappijen en (iv) latente belastingvorderingen.
<i>DSCR:</i>	EBITDA van het afgelopen boekjaar / jaarlijkse bruto rentelasten plus aflossingen in het afgesloten boekjaar.
<i>EBITDA:</i>	Nettowinst, gecorrigeerd voor (i) aandeel resultaat derden, (ii) resultaat deelnemingen, (iii) belastingen, (iv) het netto buitengewoon resultaat (inclusief eventuele resultaten uit hoofde van verkoop van onroerende zaken), (v) het netto resultaat uit financiële lasten en baten, (vi) afschrijvingen, en (vii) jaarlijkse leaseverplichtingen operational lease.

			<u>31 december 2025</u>	<u>31 december 2024</u>
			€	€
<i>Solvabiliteit</i>	(Aandelen)kapitaal	Blz. 59	345.583	345.583
	Gebonden vermogen	Blz. 59	82.283.727	65.493.449
	Vrij vermogen	Blz. 59	10.657.443	10.632.806
	Overige onderdelen (i, ii, iii, iv)		0	0
	Gecorrigeerd Eigen Vermogen	A	93.286.753	76.471.838
	Balanstotaal	Blz. 59	190.639.081	174.839.014
	Overige onderdelen (i, ii, iii, iv)		0	0
	Gecorrigeerd Balanstotaal	B	190.639.081	174.839.014
	Solvabiliteitsratio	A/B	48,9%	43,7%
				<u>31 december 2025</u>
			€	€
<i>DSCR</i>	Netto resultaat	Blz. 60	16.814.915	11.462.912
	Financiële lasten en baten	Blz. 60	2.618.105	2.722.612
	Totaal afschrijvingen	Blz. 60	7.456.521	7.207.823
	Overige onderdelen (i, ii, iii, iv, vii)		0	0
	EBITDA	A	26.889.541	21.393.347
	Rentelasten	Blz. 85	2.618.105	2.722.612
	Aflossingen	Blz. 74	2.300.741	3.222.580
	Rente en aflossingen	B	4.918.846	5.945.192
	DSCR	A/B	5,5	3,6

Toelichting:

Met deze ratio's voldoet WZH aan de afspraken die hierover zijn gemaakt met de financiers.

3.1.5 Toelichting op de balans

11. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Overschrijding van het landelijke budgetplafond voor GRZ (Geriatrische RevalidatieZorg) zal worden teruggevorderd van de zorginstellingen naar ieders aandeel in de overschrijding (macrobeheersinstrument). Zorgaanbieders kunnen op basis hiervan een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen in 2026.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2024 bestaat nog geen inzicht in de omvang van deze verplichting. WZH is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2024.

Bovenstaande is in overeenstemming met de betreffende beleidsregel van de NZa met betrekking tot het Macrobeheersmodel geriatrische revalidatiezorg.

Opheffing handhavingsmoratorium Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA):

Per 1 januari 2025 is het handhavingsmoratorium met betrekking tot de Wet DBA opgeheven. Voor ingehuurde zzp-ers die kwalificeren als medewerker c.q. waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid bestaat het risico van naheffing van (pensioen) premies over eerdere jaren.

Daarnaast is er sprake van een naheffingsrisico van belastingen (en boetes) als geconstateerd wordt dat sprake is van 'kwade opzet' dan wel als geen maatregelen zijn getroffen om situaties van schijnzelfstandigheid op te lossen.

Voor 2026 heeft het kabinet besloten de zachte landing welke toegepast werd in 2025 te continueren, wat betekent dat er wel gehandhaafd wordt door de Belastingdienst maar er in principe bij een vermoeden van schijnzelfstandigheid niet direct een naheffing wordt opgelegd en 'lichtere' middelen worden toegepast. Het blijft echter wel mogelijk om 'zwaardere' middelen in te zetten, waardoor het risico blijft voortbestaan.

Om voornoemde risico's op schijnzelfstandigheid te beperken treft WZH de volgende maatregelen of heeft getroffen:

- zzp-inzet structureel en onderbouwd is teruggebracht op alle intramurale locaties van WZH tot nihil inzet per jaareinde 2025;
- zzp-inzet alleen plaatsvindt bij objectieve tekorten om zorgcontinuïteit te waarborgen, met dien verstande dat dit een tijdelijke maatregel is waarbij de inzet tot nul wordt teruggebracht;
- strategische organisatieontwikkeling gericht is op interne inzet en duurzame personeelscontinuïteit;
- daar waar nog nodig, feitelijke werksituaties zijn ingericht om gezag en inbedding uit te sluiten.

Voor de onder hierboven genoemde omstandigheden en onzekerheden rondom de schijnzelfstandigheid van ZZP'ers geldt dat bij het opmaken van de jaarrekening nog onduidelijk is of er sprake is van (aanvullende) verplichtingen en wat de omvang daarvan is. Om die reden is geen verplichting opgenomen in de balans en is volstaan met deze toelichting. Daarbij wordt nog wel opgemerkt dat – mochten er (aanvullende) verplichtingen ontstaan – de impact substantieel kan zijn. WZH volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

3.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortuitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<i>Stand per 1 januari 2025</i>					
- aanschafwaarde	175.530.517	10.752.200	24.222.887	1.815.711	212.321.315
- cumulatieve herwaarderingsen	-8.195.485	0	0	0	-8.195.485
- cumulatieve afschrijvingen	103.642.758	7.786.872	16.522.159	0	127.951.789
Boekwaarde per 1 januari 2025	63.692.274	2.965.328	7.700.728	1.815.711	76.174.041
<i>Mutaties in het boekjaar</i>					
- investeringen	48.169	188.488	495.694	1.653.819	2.386.170
- herwaarderingsen	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	5.210.740	372.267	1.563.847	0	7.146.854
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0
- activering projecten in uitvoering	0	0	0	0	0
<i>Terugname geheel afgeschreven activa</i>					
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0
- cumulatieve herwaarderingsen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
<i>Desinvesteringen</i>					
- aanschafwaarde	0	59.024	107.898	0	166.922
- cumulatieve herwaarderingsen	-8.195.685	0	0	0	-8.195.685
- cumulatieve afschrijvingen	103.159	59.024	107.898	0	270.081
- per saldo	-8.298.844	0	0	0	-8.298.844
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	3.136.273	-183.779	-1.068.153	1.653.819	3.538.160
<i>Stand per 31 december 2025</i>					
- aanschafwaarde	175.578.686	10.881.664	24.610.683	3.469.530	214.540.563
- cumulatieve herwaarderingsen	200	0	0	0	200
- cumulatieve afschrijvingen	108.750.339	8.100.115	17.978.108	0	134.828.562
Boekwaarde per 31 december 2025	66.828.547	2.781.549	6.632.575	3.469.530	79.712.201
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0-5%	2-5%	10-33%	0,0%	

3.1.7 Mutatieoverzicht financiële vaste activa

	Overige vorderingen	Totaal
	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	5.832.106	5.832.106
Kapitaalstortingen	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0
Ontvangen dividend	0	0
Betaalde koopsom tbv toekomstige huurverlagingen	0	0
Ontvangen dividend / aflossing leningen	0	0
(Terugname) waardeverminderingen	0	0
Amortisatie (dis)agio	0	0
Afschrijving FVA	-309.667	-309.667
Boekwaarde per 31 december 2025	5.522.439	5.522.439

Toelichting

In 2017 is een bedrag van € 8.000.000 opgenomen aan betaalde koopsom ten behoeve van toekomstige huurverlagingen aan WoonInvest. Hierop wordt afgeschreven conform de looptijd van de huur van desbetreffende panden. Zie 1. Materiële vast activa voor nadere toelichting.

3.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2024

Leninggever	Afsluitdatum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Res-terende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
BNG	30-dec.-88	1.707.313	42	onderhands	2,87%	483.947	0	75.061	408.886	86.469	5	annuitair	77.216	gemeentegarantie
BNG	2-mei-98	1.364.131	30	onderhands	4,58%	307.962	0	71.899	236.063	0	3	annuitair	75.192	gemeentegarantie
BNG	1-aug.-99	3.366.969	31	onderhands	0,65%	987.694	0	161.961	825.733	167.293	5	annuitair	163.014	gemeentegarantie
Totaal Kredietinstellingen						1.779.603	0	308.921	1.470.682	253.762			315.422	
Huurverplichtingen		72.489.294	43	lease	4,30%	60.140.703	0	1.991.820	58.148.883	46.972.030	27		2.067.480	
Totaal						61.920.306	0	2.300.741	59.619.565	47.225.792			2.382.902	

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

BATEN

12. BATEN UIT BEROEPS- OF BEDRIJFSMATIGE ZORGVERLENING

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Zorgverzekeringswet	18.099.188	13.814.265
Wet langdurige zorg	192.414.543	192.641.343
Subsidies op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de artikelen 10.1.3, 10.1.4, 11.1.5 of 11.5.1 van de Wet langdurige zorg	1.386.630	1.436.343
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	1.274.753	772.651
Totaal	<u>213.175.114</u>	<u>208.664.602</u>

Toelichting:

De groei van de opbrengsten komt vooral door de stijging van de opbrengsten uit de zorgverzekeringswet door de financiering van het product Gesloten Herstel & Screening.

13. ANDERE BEROEPS- OF BEDRIJFSMATIGE ACTIVITEITEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO)	2.289.336	2.106.969
Subsidies:		
- Subsidies van provincies en gemeenten	460.416	558.373
- Overige subsidies	510.602	245.226
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	2.794.952	3.049.637
- Opbrengsten servicekosten	568.062	347.760
- Opbrengsten horecavoorzieningen	591.030	593.450
- Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	601.978	632.334
- Opbrengsten uit eigen bijdragen van cliënten	148.466	279.099
Totaal	<u>7.964.841</u>	<u>7.812.847</u>

Toelichting:

Van de Gemeente Leidschendam-Voorburg zijn in het boekjaar 2025 de volgende subsidies, middels de beschikking subsidietafel Zelfredzame inwoners (kenmerk 1716), ontvangen. De realisatie hiervan is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
OC Schoorwijk	79.416	74.688
Realisatie subsidie boekjaar	79.416	88.681
Subsidies gemeente Leidschendam-Voorburg	79.416	70.009
Te vorderen inzake subsidies gemeente Leidschendam Voorburg	0	18.672

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

14. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Overige opbrengsten:	0	0
Totaal	0	0

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

LASTEN

15. KOSTEN UITBESTEED WERK EN ANDERE EXTERNE KOSTEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Kosten personeel niet in loondienst:		
- kosten ingehuurd personeel/uitzendkrachten	26.735.773	22.088.493
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	<u>26.735.773</u>	<u>22.088.493</u>

Toelichting:

Door de handhaving van de wet DBA heeft WZH afscheid genomen van de ZZP-ers en zijn daarvoor in de plaats duurder uitzendkrachten ingehuurd.

16. LONEN EN SALARISSEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	101.360.202	97.583.578
Totaal lonen en salarissen	<u>101.360.202</u>	<u>97.583.578</u>

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in fte) per segment:

- zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	1.839	1.903
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden	<u>1.839</u>	<u>1.903</u>

Toelichting:

De lonen en salarissen zijn per saldo gestegen met 3,9%. De gemiddelde loonsom per FTE is gestegen met 7,5% door de CAO verhogingen van 2025 en veranderingen van de personeelsmix.

17. SOCIALE LASTEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Sociale lasten	17.845.938	17.347.821
Totaal sociale lasten	<u>17.845.938</u>	<u>17.347.821</u>

Toelichting:

De sociale lasten stijgen met 2,8%.

18. PENSIOENLASTEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Pensioenlasten	8.647.941	8.387.131
Totaal pensioenlasten	<u>8.647.941</u>	<u>8.387.131</u>

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

LASTEN

19. AFSCHRIJVINGEN OP IMMATERIËLE VASTE ACTIVA EN MATERIËLE VASTE ACTIVA

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	7.146.854	6.898.156
- financiële vaste activa	309.667	309.667
Totaal afschrijvingen	<u>7.456.521</u>	<u>7.207.823</u>

20. OVERIGE WAARDEVERMINDERING OP IMMATERIËLE VASTE ACTIVA EN MATERIËLE VASTE ACTIVA

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Waardeverminderingen:		
- materiële vaste activa	-8.195.685	0
Totaal	<u>-8.195.685</u>	<u>0</u>

Toelichting:

Door verhoging van de NHC tarieven per 1 januari 2026 is WZH genoodzaakt de in eerdere jaren genomen impairmentverliezen terug te nemen. Dit betekent een eenmalig positief resultaat.

21. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige personeelskosten	5.248.220	5.096.862
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	12.152.856	11.670.073
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	7.706.214	8.260.902
Algemene kosten	9.116.540	10.451.706
Huur en leasing	3.842.684	4.017.154
Onderhoudskosten	6.562.255	7.261.132
Energiekosten	4.769.792	5.189.142
Totaal overige bedrijfskosten	<u>49.398.560</u>	<u>51.946.972</u>

Toelichting:

De kosten dalen met 5% door lagere uitgaven voor advies, onderhoud en energie.

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

LASTEN

22. ANDERE RENTEBATEN EN SOORTGELIJKE OPBRENGSTEN

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Rentebaten	1.542.315	2.269.894
Totaal rentebaten	1.542.315	2.269.894

Toelichting:

Dit betreft rentebaten op de uitstaande liquide middelen. In 2025 is de rentevergoeding gedaald.

23. RENTELASTEN EN SOORTGELIJKE KOSTEN

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Rentelasten	-2.618.105	-2.722.612
Totaal rentelasten	-2.618.105	-2.722.612

Toelichting:

De rentelasten dalen licht doordat de uitstaande hoofdsommen dalen door aflossingen.

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

24. WNT-VERANTWOORDING

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op WZH van toepassing zijnde regelgeving : Het WNT maximum voor de zorg, klasse V (12 punten).

Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor WZH is € 246.000. Het weergegeven WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het individuele WNT-maximum voor de leden van de Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN WZH

GEGEVENS 2025

<i>bedragen x € 1</i>	Mw. P.P.C.W. Huijbregts	Dhr. M.J.J. de Bruin
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/10	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	100,000%	100,000%
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	161.351	193.745
Beloningen betaalbaar op termijn	26.046	31.255
<i>Subtotaal</i>	187.397	225.000
Individueel WNT-maximum 2025	204.888	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging 2025	187.397	225.000

GEGEVENS 2024

<i>bedragen x € 1</i>	Mw. P.P.C.W. Huijbregts	Dhr. M.J.J. de Bruin
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/3 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	100,000%	100,000%
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	183.528	148.773
Beloningen betaalbaar op termijn	31.472	26.227
<i>Subtotaal</i>	215.000	175.000
Individueel WNT-maximum 2024	233.000	195.337
Bezoldiging 2024	215.000	175.000

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

TOEZICHTHOUDENDE FUNCTIONARISSEN WZH

GEGEVENS 2025

<i>bedragen x € 1</i>	Dhr. M. Verweij	Mw. A.C.S. Atzema	Dhr. D. Lodewijk
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 1/9	1/1 - 29/09
Bezoldiging			
Bezoldiging 2025	29.250	16.400	14.651
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	16.445	18.332
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging 2025	29.250	16.400	14.651

GEGEVENS 2024

<i>bedragen x € 1</i>	Dhr. M. Verweij	Mw. A.C.S. Atzema	Dhr. D. Lodewijk
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging 2024	27.960	23.300	18.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300

GEGEVENS 2025

<i>bedragen x € 1</i>	Dhr. J. Arts	Dhr. J.P. Duijvestijn	Mw. C. Piket	Mw. G.K. Perin-Gopie
Functiegegevens	Lid	Vice voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12	1/12 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging 2025	19.680	21.320	6.560	1.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.600	24.600	8.222	2.089
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging 2025	19.680	21.320	6.560	1.640

GEGEVENS 2024

<i>bedragen x € 1</i>	Dhr. J. Arts	Dhr. J.P. Duijvestijn	Mw. C. Piket	Mw. G.K. Perin-Gopie
Functiegegevens	Lid	Lid	n.v.t.	n.v.t.
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging				
Bezoldiging 2024	18.640	18.640	0	0
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	23.300	0	0

3.1.9 Toelichting op de winst- en verliesrekening

25. HONORARIA ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

<i>De honoraria van de onafhankelijke accountant zijn als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	162.067	165.290
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en nacalculatie)	21.526	21.655
3. Fiscale advisering	0	2.965
4. Niet-controlediensten	0	70.894
Totaal honoraria onafhankelijke accountant	183.593	260.804

Toelichting:

De honoraria van de onafhankelijke accountant zijn verantwoord op basis van het toerekeningsbeginsel.

26. TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

27. RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 3.1.2.

28. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die van invloed zijn op de interpretatie van deze jaarrekening.

3.1.10 VASTSTELLING EN GOEDKEURING JAARREKENING

De Raad van Bestuur van Stichting WoonZorgcentra Haaglanden heeft de jaarrekening 2025 vastgesteld in de vergadering van 28 mei 2026.

De Raad van Toezicht van Stichting WoonZorgcentra Haaglanden heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 28 mei 2026.

3.1.11 ONDERTEKENING DOOR BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS

Den Haag, 28 mei 2026

Was getekend

Bestuurder
M.J.J. de Bruin

Was getekend

Bestuurder
A.C. Kroezen

Was getekend

Voorzitter Raad van Toezicht
M. Verweij

Was getekend

Vicevoorzitter Raad van Toezicht
J.P. Duijvestijn

Was getekend

Lid Raad van Toezicht
J. Arts

Was getekend

Lid Raad van Toezicht
G.K. Perin-Gopie

Was getekend

Lid Raad van Toezicht
C. Piket



Deel 3.2

Overige gegevens

3.2 Overige gegevens

3.2.1 STATUTAIRE REGELING RESULTAATBESTEMMING

Aan de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht zijn onderworpen de besluiten van het bestuur omtrent de vaststelling van de jaarrekening en de winstbestemming.

3.2.2 NEVENVESTIGINGEN

Stichting WoonZorgcentra Haaglanden heeft geen nevenvestigingen.

3.2.3 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op pagina 91.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De gewaarmerkte jaarrekening 2025 en bijbehorende accountantsverklaring kunt u vinden op www.jaarverslagenzorg.nl.

WoonZorgcentra Haaglanden

Polanenhof 497

2548 MP Den Haag

TELEFOON: 070 756 11 00

FAX: 070 756 10 01

INTERNET: www.wzh.nl

E-MAIL: info@wzh.nl

Volg WZH ook via:

